

KAUPUNGIN BRÄNDIN LUOMINEN

Case Salon kaupunki

Olli Marjalaakso

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Kunta- ja aluejohtaminen

Toukokuu 2014

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

MARJALAAKSO, OLLI: Kaupungin brändin luominen – Case Salon kaupunki

Kunta- ja aluejohtamisen pro gradu -tutkielma, 78 sivua, 2 liitesivua.

Toukokuu 2014

Tutkimuksessa käsitellään paikan markkinoinnin alaan kuuluvaa kaupungin brändityöprosessia. Tarkemmin eriteltynä kyse on kaupungin brändin luomisesta brändi-identiteetin rakentamisen näkökulmasta. Tutkittavan ilmiön taustalla on globaali kilpailu osaavasta työvoimasta, uusista yrityksistä ja sijoituksista. Pärjätäkseen tässä kilpailussa kaupunkien tulee erottautua edukseen muista kaupungeista. Yhtenä keskeisimmistä erottautumiskeinoista voidaan käyttää kaupungin brändityön tuloksena syntyvää brändi-identiteettiä. Nimittäin paikan markkinoinnin ainoa osatekijä, johon kaupungit pystyvät itse vaikuttamaan välittömillä toimillaan on brändi-identiteetti. Kaikki muut osatekijät ottavat vaikutteita myös muualta eivätkä näin ollen ole vain yhden toimijan hallittavissa.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, miten kaupungin brändi-identiteetti luodaan. Ensimmäisenä osaongelmana tutkimuksessa on brändi-identiteetin ja sen rakentamisprosessin keskeiset elementit. Tutkimuksen toinen osaongelma on brändi-identiteetin rakentamisen organisointi sekä rakentamisprosessin integrointi kaupungin strategiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen. Kolmantena osaongelmana on brändi-identiteetin jalkauttaminen ja brändiviestinnän toteutus.

Tutkimus on toteutettu laadullisen tapaustutkimuksen menetelmin. Tutkimuksessa analysoitavana tapauksena on Salon kaupunki ja sen brändityö vv. 2010–2011. Aineistonkeruu on toteutettu osallistuvan havainnoinnin keinoin. Ensisijaisen aineiston muodostaa Salon kaupungin brändityössä käytetyt kirjalliset materiaalit. Aineiston analyysin menetelminä on käytetty sisällönanalyysia ja teemoittelua.

Brändi-identiteetin keskeiset elementit ovat strategia- ja ohjelmatyö, ohjausryhmät, tutkimukset ja selvitykset, hankkeet ja verkostot. Keskeiset elementit on yleistettävissä kolmeen luokkaan: tavoitteita asettaviksi elementeiksi, tietoa lisääviksi elementeiksi ja tavoitteita edistäviksi elementeiksi. Jatkotutkimuksessa etenkin Salon kaupungin kannalta on syytä korostaa brändityön onnistumisen seuranta ja mittaamista. Tulevina vuosina kaupunkien brändityössä ja sen tutkimuksessa on aiheellista panostaa brändin olemuksen merkitykseen kaupunkien muuhun toimintaan. Edelleen olisi valaisevaa saada lisää jäsennettyä tutkimustietoa brändityön kytkeytymisestä kaupungin strategiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen.

AVAINSANAT: Brändi-identiteetti, Brändityö, Kaupunkibrändi, Paikan markkinointi

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄLLINEN POHDINTA	5
2.1. Tutkimuksen tehtävänasettelu ja tavoitteet	5
2.2. Tutkimusaineisto	6
2.3. Menetelmällinen rajausta ja tutkimuksen luotettavuus	9
2.4. Tapaustutkimuksen aineiston keruun ja analyysin menetelmät	10
2.4.1. Osallistuva havainnointi.....	13
2.4.2. Sisällönanalyysi ja teemoittelu aineiston analyysissa.....	16
3. TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA PAIKAN BRÄNDI-IDENTITEETTIIN	19
3.1. Toimintaympäristön muutos brändi-identiteetin luomisen ajurina	19
3.2. Brändi-identiteetin rakentaminen kaupunkien toimintaympäristössä	21
3.3. Menestyvän kaupunkibrändin toteutus ja viestintä – suunnitelmista toimintaan.....	31
3.4. Keskeiset käsitteet – brändin luominen kaupunkimarkkinoinnissa	37
4. BRÄNDIN LUOMISEN OHJAAVAT VOIMAT - CASE SALO.....	39
4.1. Uuden Salon kaupungin toimintaympäristö	39
4.2. Brändi-identiteetin rakentamisprosessin analyysi	42
4.2.1 Ohjausryhmätyö	43
4.2.2. Strategia- ja ohjelmatyö	43
4.2.3. Tutkimukset ja selvitykset	58
4.2.4. Hankkeet	64
4.2.5. Verkostot.....	66
4.2.6. Salon kaupungin brändityön vaiheet ja brändikäsikirja.....	67
5. TULKINTAA JA PÄÄTELMIÄ BRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTAMISESTA	69
LÄHTEET.....	76
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimustyön vaiheet ja aikataulu	3
KUVIO 2. Tutkimuksen menetelmällinen ja teoreettinen rakenne.....	10
KUVIO 3. Kunnan hallintasuhteiden kenttä (Haveri & Anttiroiko 2009, 201).....	20
KUVIO 4. Virtojen tila (Castells 1996 ja Kostiainen 2002, soveltaen).....	21
KUVIO 5. Brändin arvo (Aaker 1996)	23
KUVIO 6. Brändi-identiteetin, brändin asemoinnin ja brändi-imagon välinen suhde (Kavaratzis & Ashworth 2006, 186).....	26
KUVIO 7. Brändi-identiteetin luomisen tasot Kotleria (2003) mukaillen.....	27
KUVIO 8. Kilpailukykyisen identiteetin heksagoni (Anholt 2007, 26)	28
KUVIO 9. Menestyvän brändin kehittyminen (Mukailtu Laaksonen & Rainisto 2008, 99 - 101) ...	32
KUVIO 10. Kaupungin imagoviestinnän kolme tasoa (Kavaratzis 2004, 67).....	33
KUVIO 11. Viitekehys paikan markkinoinnin menestystekijöistä (Rainisto 2008, 34).....	36
KUVIO 12. Työvoima elinkeinosektoreittain (mukailtuna Taskutieto-esitteestä)	41
KUVIO 13. Salon seudun rakennemuutostoimenpiteet ja niiden vaiheistus	54
KUVIO 14. Salon kaupungin elinkeinopoliittisen ohjelman kehittämisteemat, keinot ja visio	56
KUVIO 15. Kaupungin brändityön keskeiset elementit	71

1. JOHDANTO

Miksi paikan markkinointi on noussut yhdeksi keskeisimmistä 2000-luvun ilmiöistä? Miten kaupungin brändiä luodaan? Miksi paikan markkinoinnin aihepiiriin kuuluva tutkimus on tarpeellista? Markkinointi on kasvattanut merkitystään menestyvän kaupungin toiminnassa. Nykyään pohditaan paljon kuntien, maakuntien ja jopa maiden vetovoimatekijöitä. Pohdinnan keskipisteessä on uusien asukkaiden, investointien ja turistien houkuttelu. Kasvaneen markkinointitarpeen takana oleva suurempi ilmiö on kiihtyvä maailmanlaajuinen kilpailu kiristyvän taloudellisen niukkuuden ympärillä. Kansainvälinen taloudellisen kilpailun malli on muuttunut. Työpaikat, investoinnit ja jopa kokonaiset yritykset siirtyvät maihin, joissa ovat matalat työvoimakustannukset.

Valtakunnalliset toimijat kykenevät vaikuttamaan vetovoimatekijöihin muun muassa työmarkkina- ja veroratkaisuilla. Paikalliset toimijat pystyvät monesti kuitenkin dynaamisempiin, nopeampiin ja joustavampiin ratkaisuihin työpaikkojen ja investointien houkuttelemiseksi. Näin yhä useammin luontevana paikan markkinointiysikkönä pidetään kaupunkia, kaupunkiseutua tai metropolialuetta, jotka muodostavat yhtenäisen talous- ja työssäkäyntialueen. Kilpailu ei näin keskity ainoastaan yksityisten yritysten toimintaympäristöön vaan myös kaupungit kilpailevat keskenään.

Kaupunki ei pysty valitsemaan samalla tavalla ympäröiviä olosuhteita kuin esimerkiksi yritys siirtäessään tuotantoaan alueelle, jossa on tarjolla halvemmat työvoimakustannukset. Kaupunki lähestyy samoja haasteita, mutta eri näkökulmasta. Se omaa tietyn sijainnin, joka jo itsessään tarjoaa joko vetäviä tai työntäviä tekijöitä ja täten lähtökohtia paikan markkinointikäytännöille.

Paikan myynti- ja markkinointityötä on harjoitettu jo 1800-luvulla Yhdysvalloissa, mutta käsitteellisesti ja teoreettisesti paikan markkinointi koki ensiaskeleensa 1990-luvulla. Täten tutkimustakin aiheesta on tehty varsin vähän. Vasta 2000-luvun alusta lähtien markkinoinnin tutkijat ovat kiinnittäneet enemmän huomiotaan paikan markkinointiin. Suomalaiset kaupungit ovat heränneet markkinointityöhön varsinaisesti vasta viimeisen vuosikymmenen aikana. Monet markkinoinnin kanssa työskentelevät tarvitsevat vertailukelpoista ja luotettavaa tietoa omien toimiensa tueksi. Täten aihepiirin uusille tutkimuksille voidaan sanoa olevan runsaasti tarvetta. Tämä tutkielma pyrkii omalta osaltaan antamaan analyttistä tutkimustietoa kaupunkibrändin luomisen näkökulmasta.

Kaupunkien välillä tapahtuva maailmanlaajuinen kilpailu on koventunut ja paikan markkinointi on yhä merkittävämmässä roolissa. Paikan markkinoinnin kautta tähdätään positiiviseen erottumiseen muista paikoista. Kaupunkibrändin luominen ja siihen liittyvä markkinointityö on paikan merkkituotteistamista, joka korostuu yhtenä menestyksekkään paikan markkinoinnin tärkeimpänä osatekijänä. Kaupunkibrändi on markkinoinnin kohteen konkreettinen käsitys eli mielikuva kaupungin maineesta. Onnistunut kaupunkibrändi on jäävuoren huippu, jota edeltää valtava määrä kaupungin organisaatiossa työskentelevien viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisten työtä. Se tuottaa markkinoitavalle kaupungille kasvavaa symbolista ja taloudellista arvoa.

Miten kaupungit itse asiassa luovat brändinsä? Miten ne pyrkivät vaikuttamaan omaan maineeseensa eli imagoon? Yhä useampi kaupunki hakee ratkaisuja brändityöstä ja markkinoinnin terävöittämisen keinoista. Kaupungin brändin rakentamisesta ja hallitsemisesta on oltava jotakin selkeää hyötyä kaupungin toiminnan kannalta. Kiinnostus on herännyt paikan markkinointiin juuri tästä syystä. Erityinen tutkimuksellinen kiinnostus kohdistuu siihen osaan brändistä, johon markkinoija itse pystyy eniten vaikuttamaan, identiteettiin. Brändi-identiteetin rakentaminen on tämän tutkimuksen ydin.

Minkälaisia vaiheita tai elementtejä brändi-identiteetin luomiseen liittyy? Minkälaisia ovat brändi-identiteetin rakentamisprosessin keskeiset elementit, joiden kanssa brändi-identiteetin työstäjät ja luoja ovat tekemisissä? Miten kaupungin strateginen ja ohjelmallinen kehittäminen kytkeytyvät rakentamisprosessiin? Millä tavoin brändin jalkautus ja viestintä voidaan toteuttaa? Näihin kysymyksiin tämä tutkielma antaa vastauksia.

Salon kaupunki on tämän pro gradu -tutkielman tapaus, jota tutkitaan laadullisen tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimusjakso ajoittui Salon kaupungissa syksylle 2010 ja keväälle 2011, jolloin varsinainen brändityö oli käynnissä. Salon kaupunginjohtaja kutsui tutkijajäsenen brändityön ohjausryhmään. Näin tapaustutkimuksen tekeminen oli vaivatonta ja palkitsevaa. Salon kaupungin taloudelliseen ja markkinoinnilliseen asemaan vaikuttavat voimakkaasti sen alueella toimiva Nokia Oyj:n matkapuhelintehdas ja muut elektroniikkateollisuuden yritykset. Vuonna 2007 alkanut maailmanlaajuinen finanssikriisi ja vuoden 2009 alusta voimaan tullut Salon monikuntaliitos ovat kaksi isoa tekijää, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että kaupungissa on alettu pohtimaan myös brändityön mahdollisuuksia. Tutkimuksessa päästään hyödyntämään ainutlaatuista tietoa brändi-identiteetin luomisesta kaupungissa, joka hyvin konkreettisesti ja

välittömästi kokee maailmanlaajuisen kehityksen sekä taloudelliset muutokset - niin hyvässä kuin pahassakin.

Tutkimuksen aloitus ajoittui syksylle 2010, jonka aikana kerättiin tutkielman empiirinen aineisto. Aineiston keruu tapahtui Salon kaupungin brändityön aikana. Aineiston valinta tapahtui luonnollisesti siten, että aineistoksi muodostui kaikki se materiaali, jota aineiston keruun aikana käytettiin ja työstettiin brändityön ohjausryhmissä. Täten tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kaupungin brändityön aikana analysoidusta kaupungin olemassa olevasta kirjallisesta materiaalista. Salon kaupunginjohtaja Antti Rantakokko ja viestintäpäällikkö Teija Järvelä auttoivat ja ohjeistivat materiaalin valinnassa.

Materiaaliin kuuluu yhteensä kolmesta eri asiakirjaa, jotka olennaisella tavalla muokkaavat Salon kaupungin markkinoinnin ja viestinnän toimintaa brändityön kannalta. Asiakirjat on analysoitu osana tämän tutkielman empiiristä analyysia. Asiakirjat on listattu myös tämän tutkielman liitteeseen (LIITE 1.). Lisäksi muuta aineistoa tukevana osana empiiriseen aineistoon lukeutuvat Salon kaupungin brändityön aikana olleet ohjausryhmien kokoontumiset, jotka on nauhoitettu ääninauhurin avulla.



KUVIO 1. Tutkimustyön vaiheet ja aikataulu

Tutkielma jakautuu viiteen päälukuun, lähdeluetteloon ja liitteisiin. Toinen pääluku esittelee tutkimuksen toteutuksen ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Tutkimustehtävä, -ongelma ja osaongelmat eritellään myös toisessa pääluvussa. Lisäksi tutkimuksen toteutuksen ja luotettavuuden kannalta olennaista on selvittää aineiston keruun, käsittelyn ja analysoinnin periaatteet. Tämän tutkimuksen kohdalla on kiinnitettävä huomiota siihen, että

tutkimusprosessin aikana on menetelmällisesti pyritty mahdollisimman laaja-alaiseen ja monipuoliseen laadulliseen tapaustutkimukseen. Näin on pyritty turvaamaan tutkimustulosten tieteellinen kestävyys eli toistettavuus ja luotettavuus (reliaabelius) ja pätevyys (validius).

Kolmannessa pääluvussa keskitytään teoreettisen viitekehyksen esittelemiseen. Aluksi eritellään syitä sille, miksi paikan markkinointi on tarpeellista kaupunkien toimintaympäristössä ja miksi sen merkitys on kasvanut viime vuosikymmenten aikana. Näin avataan aihepiiriin kuuluvaa yleistä viitekehystä. Tämän jälkeen luku suuntaa katseen paikan markkinoinnin aikaisempaan tutkimukseen. Kolmannen luvun lopuksi on esitelty tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen neljäs luku sisältää tietoa tutkielman tapauksesta eli Salon kaupungista. Ensimmäiseksi luvussa on Salon kaupunkiesittely, joka sisältää tietoa Salon sijainnista, lähihistoriasta, väestöllisestä profiilista, elinkeinorakenteesta ja poliittisista valtasuhteista. Tämän jälkeen käsitellään tutkielman empiirinen analyysi. Empiirisessä analyysissä tarkastellaan laaja-alaista kokonaisuutta Salon kaupungin kirjallista materiaalia kaupunkistrategiasta yksittäisten projektien sisältöihin.

Viides pääluku esittelee tutkielman johtopäätökset. Tarkoituksena on arvioida tutkimuksen toteutusta sekä jäsentää ajatuksia tutkielman tärkeimmistä tuloksista ja tuoda tulokset yleisemmälle tarkastelutasolle. Tällöin tutkimuksen tuloksia voidaan tarvittaessa soveltaa eri tapauksien vertailussa ja parhaimmassa tapauksessa käytännön markkinointityössä kaupunkien toimesta. Seuraavaksi keskitytään paikan markkinoinnin tulevaisuuteen ja mahdollisiin suosituksiin markkinoinnin harjoittajille. Lopuksi kiinnitetään huomiota aiheesta tehtävän jatkotutkimuksen mahdollisuuksiin ja mahdollisiin tutkimuskohteisiin.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄLLINEN POHDINTA

2.1. Tutkimuksen tehtävänasettelu ja tavoitteet

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa käytetään monipuolista ja monilla eri tavoin hankittua tietoa tapahtumasta. Tutkielman tutkimusote on (kaupunkibrändin luomisen) ilmiötä ymmärtävä ja tutkielmassa perehdytään ilmiöön syvällisen analyysin näkökulmasta. Tieteen filosofian näkökulma tässä tutkielmassa on hermeneuttinen, joka on vastakohta positivistiselle tieteenfilosofialle. Hermeneuttinen tieteen filosofian näkökulma soveltuu hyvin ymmärtävään ja tulkitsevaan tutkimukseen. Positivistinen lähestymistapa korostaa (tilastollista) yleistävyyttä, kun taas hermeneuttinen ottaa paremmin huomioon tapaustutkimuksen, joka korostaa havaintojen yleistettävyyttä niiden siirrettävyyden kannalta. Hermeneuttinen ote mahdollistaa myös laajemman aineiston hankinnan ja menetelmät, jolloin myös laadullisen tutkimuksen kannalta olennainen luotettavuus paranee. Hermeneuttinen ote ei sido tutkijan käsiä niin tiukasti tietyn teorian ympärille kuin positivistinen ote. (Gummesson 1991, 153 - 156.)

Tutkimuksen tehtävänä on tapaustutkimuksen keinoin luoda selkeä, siirrettävyydsarvoa omaava ja käsitteellistetty kuvaus kaupungin brändi-identiteetin luomisesta. Tutkimuksessa tarkastellaan Salon kaupungin brändi-identiteetin keskeiset elementit ja brändi-identiteetin rakentamisprosessia. Tähän prosessiin kytkeytyvät myös kaupungin strategiatyö ja muut keskeiset johtamisen välineet. Tutkimustehtävän kannalta kiinnostuksen kohteena on se, miten nämä elementit vaikuttavat brändi-identiteetin rakentamisprosessiin.

Tutkimusongelma on:

Miten kaupungin brändi-identiteetti luodaan?

Tutkimusongelmaan liittyy osaongelmia, jotka jäsentyvät kolmeen eri osaongelmaan:

1. Brändi-identiteetin ja sen rakentamisprosessin keskeiset elementit
2. Brändi-identiteetin rakentamisen organisointi sekä rakentamisprosessin integrointi kaupungin strategiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen
3. Brändi-identiteetin jalkauttamisen ja brändiviestinnän toteutus

Ensimmäiseen osaongelmaan haetaan vastauksia arvioimalla kaupungin brändi-identiteetin luomiseen liittyviä tekijöitä ja elementtejä. Tarkoituksena on tarkastella olemassa olevia teoreettisia näkökulmia ja muodostaa uusia käsitteellistämisen tapoja. Ne tuovat esille kaupungin brändi-identiteetin luomisprosessin syvällisemmän ymmärtämisen. Tämä tarkoittaa parhaimmassa tapauksessa tutkimustulosten muodossa hyvää siirrettävyysarvoa tapauksesta (kaupungista) toiseen. Selkeänä tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää tulevaisuudessa hyväksi niin kaupunkien markkinointityössä kuin jatkotutkimusta tehtäessäkin.

Toisen osaongelman tarkoituksena on analysoida kaupungin brändi-identiteetin esivaihetta, jolloin tietoista brändi-identiteettiä ei vielä ole olemassa. Kaupungin organisaatiossa tehdään paljon kehitys- ja markkinointityötä, mutta päämäärätietoinen ja yhdenmukainen brändin rakentaminen sekä markkinointiviestintä usein puuttuu. Brändi-identiteetin luominen ja brändi-imagoon vaikuttaminen ovat markkinointityön selkeimmin näkyvä osa – eräänlainen keihäänkärki. Päämäärätietoinen ja yhdenmukainen brändityö vaatii perusteellista strategiатыötä, kirkasta, yhdessä päätettyä visiota ja määritettyihin teemoihin pureutuvaa ohjelmallista kehittämistyötä. Toisen osaongelman ratkaiseminen nostaa esiin ne olennaiset osa-alueet ja voimat, jotka vaikuttavat kaupungin brändi-identiteetin rakentamisen organisointiin. Lisäksi toisen osaongelman tarkastelu erittelee niitä brändityön muotoja, jotka kytkevät brändi-identiteetin rakentamisen kaupungin strategiaprosessiin ja ohjelmalliseen kehittämiseen.

Kolmas osaongelma suuntaa tutkielman fokuksen vielä läheisemmin brändityön käytäntöön. Sen tarkoituksena on eritellä kaupungin brändi-identiteetin toteuttamisen ja kaupunkibrändin hallinnan toimintatapoja. Tutkimuksen tapauksen ja esiintuodun aiemman tutkimustiedon valossa tarkastellaan brändi-identiteetin jalkautukseen ja brändiviestintään liittyviä ulottuvuuksia. Nämä asiat lopulta vaikuttavat olennaisella tavalla kaupunkien ja niiden vaikutusalueen brändi-imagon muotoutumiseen - vetovoiman ja kilpailukyvyn kehittymiseen.

2.2. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty syksyn 2010 ja alkuvuoden 2011 aikana. Tutkimuksessa aineiston keräämisen menetelmä on osallistuva havainnointi. Empiirisen aineiston kirjallinen osa on joukko Salon kaupungin asiakirjoja, jotka olivat brändityön ohjausryhmien käsittelyssä ja täten antavat parhaiten vastauksia tutkimustehtävään. Kirjallisen aineiston analysoiminen suoritettiin tutkimalla suurta joukkoa Salon kaupungin asiakirjoja, jotka olivat keskeisessä

roolissa myös kaupungin brändi-identiteettiä luotaessa. Nauhoitetun aineiston kerääminen tapahtui nauhoittamalla Salon kaupungin brändityössä toimivien ohjausryhmien kokoontumisten keskustelut. Kokoontumisista tehtiin myös tutkijan omia muistiinpanoja helpottamaan aineiston käsittelyä.

Nauhoitettuun ja kirjalliseen materiaaliin päädyttiin, sillä molemmat aineistot tukevat toisiaan ja siten analysoitavasta aineistosta saatiin laajempi. Analyysia tehtäessä kävi nopeasti ilmi, että kirjallinen materiaali muodostaa empiirisen aineiston ytimen. Nauhoitettu materiaali tukee kirjallisesta materiaalista vedettyjä johtopäätöksiä. Brändityöhön osallistui kaksi ohjausryhmää, toinen oli jäsenmäärältään pienempi ja sisälsi kaupungin virkamiesjohtoa, brändityön konsultin ja tutkijajäsenen. Jäsenmäärältään suurempi ohjausryhmä sisälsi edellä mainittujen lisäksi kaksi opiskelijaedustajaa Turun ammattikorkeakoulun Salon toimipisteestä, Nokia Oyj:n edustuksen sekä poliittisen edustuksen valtuustoryhmistä. Tarkka ohjausryhmien kokoonpano on nähtävissä tutkielman liitteestä (LIITE 2.).

Ohjausryhmät kokoontuivat yhteensä kuusi kertaa (13.9.2010, 22.11.2010, 16.12.2010, 11.1.2011, 7.2.2011 ja 12.4.2011). Ensimmäisellä kokoontumiskerralla ryhmät tutustuivat aiheeseen Seppo Rainiston alustuksen ja keskustelun avulla. Ensimmäisen kokoontumisen jälkeen lähetettiin 100 valitulle informantille brändimielikuvakysely. Toisella kokoontumiskerralla (22.11.) ryhmät käsitelivät kyselyn tuloksista saatua tutkimusosion raporttia. Myös brändityön tulevasta aikataulusta sovittiin. Kolmannella kokoontumiskerralla kokoontui vain pienempi ohjausryhmä pohtimaan ja valmistelemaan brändistrategiaa ja bränditiekarttaa, jotka käsiteltiin neljännessä kokoontumisessa tammikuussa 2011. Ohjausryhmien viides kokoontuminen tapahtui helmikuun 7. päivä ja kokoontumisten aikana käsiteltiin tulevia kaupungin brändityön kärkeemoja ja haettiin niistä yhteisymmärrys, jotta työtä voitiin taas jatkaa eteenpäin.. Kuudes kokoontuminen järjestettiin 12. huhtikuuta, jolloin käsiteltiin siihen mennessä aikaansaatu materiaalia ja tulevia toimenpiteitä. Konkreettisenä lopputuloksena ohjausryhmillä oli käsissään Salon kaupungin brändikäsikirja, joka alkaa Salon kaupungin esittelystä, kaupungin perustehtävän ja vision määrittelystä. Käsikirja käy läpi kaupungin brändityön määritellyt kohderyhmät ja kärkiviestit kohderyhmille. Käsikirjan lopussa käsitellään brändityön jalkautusta läpi kaupungin organisaation sekä esitellään brändityön tunnusluvut ja mittarit, joiden avulla jatkossa tarkastellaan kaupungin brändityön menestystä.

Kirjallisesta materiaalista saatava informaatio on tärkeää miltei kaikissa tapaustutkimuksissa. Voidaan sanoa, että kirjallinen materiaali tukee ja vahvistaa muuta aineistoa (Yin 1994, 81). Materiaalia voi olla monissa eri muodoissa lehtileikkeistä kokouspöytäkirjoihin. Kirjallisessa materiaalissa on huomioitu jo aiemmin mainitut tutkimuksen empiirisen analyysin osana olevat asiakirjat, jotka keskeisesti liittyvät Salon kaupungin markkinointityöhön.

Aineiston käsittely ja analysointi on suoritettu pääasiassa kirjalliseen materiaaliin pohjautuen teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla. Kuten jo aiemmin on todettu, nauhoitettu materiaali tukee analysoitua kirjallista materiaalia eikä siten tuo esiin tutkimusongelman kannalta keskeisesti uusia näkökulmia. Kirjallinen materiaali on tutkielman primäärinen aineisto. *Ensimmäiseksi* sen analysointi käynnistyi Salon kaupungin vuosien 2010 ja 2011 strategioiden tarkastelusta. Strategia-asiakirjat luovat aina perustan kaupungin tulevaisuuden ja kehittämissuunnitelman suuntaviivoille, myös markkinoinnin osalta. *Toiseksi* analyysin kohteeksi otettiin Salon kaupungin markkinointityötä taustoittavat ja kaupungin elinkeinopoliittiset ohjelma-asiakirjat. Markkinointityötä taustoittavat asiakirjat jakautuvat loogisesti toisaalta organisaation sisäiseen ohjaukseen ja toisaalta ulkoiseen käyttöön tarkoitettuihin dokumentteihin. *Kolmanneksi* ohjelma-asiakirjojen jälkeen aineiston analyysi jatkui muuhun kirjalliseen materiaaliin, jota brändityön aikana ohjausryhmissä käsiteltiin. Nämä asiakirjat ovat kaupungin oman markkinointityön tueksi tehtyjä selvitys- ja tutkimusluontoisia asiakirjoja. *Neljänneksi* kaupungin markkinointiin liittyviä hankeasiakirjoja analysoitiin. *Viidenneksi* verkostoihin osallistuminen ja niissä vaikuttaminen on olennainen osa nykyistä kaupunkien hallintasuhteiden hoitamista. Tutkielman tapauksen toimintaa alansa verkostoissa analysoitiin aineistosta käsin.

Hyvin nopeasti asiakirjoja analysoitaessa aineistosta alkoi nousta esiin toistuvia aiheita ja termejä eli teemoja tutkimusongelman ja osaongelmien kannalta. Kyseiset teemat liittyvät keskeisesti brändityöhön ja sen elementteihin. Tämä kertoo siitä, että tutkittavan tapauksen empiirinen aineisto koostuu yhtenäisestä ja selkeästä kokonaisuudesta. Käytännöllisesti katsoen aineiston analysointi tapahtui kirjoittamalla ylös toistuvasti esiinnousseisiin teemoihin liittyviä otteita ja tietoja. Vähitellen teemat alkoivat muodostaa brändityön luonnollisia elementtejä. Tutkimuksen kannalta selkeämmäksi osoittautui käsitellä esiinnousseet teemat enemmän brändityön elementteinä kuin vaiheina. Tämä johtuu brändityölle ominaisesta luonteesta: samaan aikaan on käynnissä eri hallinnan ja hallinnon tasoilla monia prosesseja, jotka olennaisesti vaikuttavat brändityön muotoutumiseen ja menestykseen. Toisistaan erillisiä ja toisiaan seuraavia vaiheita on usein kaupunkibrändin identiteetin muotoilemisessa hankala

hahmottaa. Tästä johtuen aineiston analyysistä nousseita teemoja kutsutaan johtopäätösluvussa elementeiksi.

2.3. Menetelmällinen raja ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen on syytä sisällyttää tutkijan oma pohdinta ja perustelu käytettävien menetelmien ja teorioiden kokonaisuudelle. Nykyään tutkijalla on käytössään monia eri menetelmiä ja teoreettisia näkökulmia. Hänen on syytä käydä itsensä ja tutkimuksen välillä syvälinen pohdinta käytettävistä menetelmistä. On oltava varma, että valitut menetelmät ja viitekehys ovat parhaat keinot tutkimusongelman ratkaisemiseen. Myös tutkimusprosessi on tultava esille tapaustutkimusta tehtäessä. Tutkimusprosessi on keskeinen tekijä siksi, että tutkielman lukija saa siitä selville, miten analyysi on tehty ja miten johtopäätöksiin on päädytty (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186). Näin turvataan myös tutkimuksen reliaabelius.

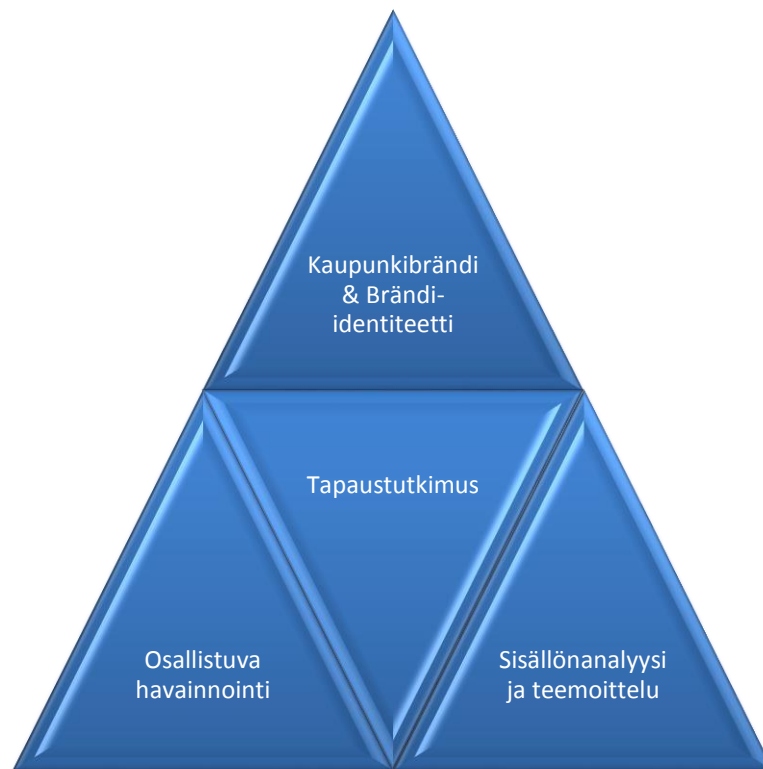
Tässä tutkielmassa oman pohdinnan asetelmaa käytetään hyväksi metodologisten ja teoreettisten mahdollisuuksien rajaamisessa ja valinnoissa juuri tätä tutkimusta hyödyttäväksi kokonaisuudeksi. Tutkielmassa on räätälöity tutkimusongelmaa varten sopiva metodologisesti teoreettinen kokonaisuus, jonka keskiössä on laadullinen tapaustutkimus. Kaikki eri osat (menetelmät ja teoriat) keskittyvät siihen, miten hyvin ne palvelevat tapauksen tutkimusta ja tutkimusongelman ratkaisua.

Tutkimusprosessin aikana on käytetty myös yhdyskuntatieteiden laitoksen ulkopuolista ohjausta. Paikan markkinoinnin tutkija, tekniikan tohtori Seppo Rainisto on ohjannut tutkimusprosessia elokuusta 2010 saakka.

Teoreettisena kärkänä tutkielmassa kulkevat kaupunkibrändin identiteetin luomisen ja kaupungin hallintasuhteiden käsitteet. Kaupunkibrändin luominen eli paikan merkkituotteistaminen on maailmanlaajuinen paikan markkinoinnin osailmiö. Kaupungin hallintasuhteiden selvittäminen luo teoreettista ymmärrystä kaupunkibrändien luomisen tarpeellisuudelle yhä hankalammin hahmotettavassa (glokalisoituvassa) toimintaympäristössä. Glokalisoituminen tarkoittaa maailmanlaajuisen ja paikallisen kehityksen lähentymistä ja näiden yhä vahvempaa keskinäisriippuvuutta toisiinsa. Muutostilaa kuvaavaa käsitteistöä ovat nostaneet esiin muun muassa Manuel Castellsin (1996) Space of Flows -teoria (suom. virtojen tila) ja Rhodes (1996) The New Governance: Governing without Governance -artikkelissaan. Teoriassaan Castells luo kuvaa maailmanlaajuisen teknologia-, pääoma- tai ihmisvirtojen

vaikutuksista samaan aikaan, kun valtioiden ja alueiden välinen keskinäisriippuvuus kasvaa. Tieto- ja symbolitalouden kehittyminen sekä laajeneminen maailmanlaajuisiksi ilmiöksi postmodernistisen ajan merkittävänä piirteenä ovat keskeisiä trendejä virtojen tilassa.

Edellä on kuvailtu tutkielman metodologis-teoreettinen kokonaisuus, jonka keskiössä on tapaustutkimus. Aineiston keruun menetelmänä toimii osallistuva havainnointi ja aineiston analyysi tapahtuu sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin. Teoreettisen viitekehyksen ydinkäsitteinä tutkielmassa käytetään kaupunkibrändiä ja brändi-identiteettiä. Kuvio 2. havainnollistaa tätä kokonaisuutta.



KUVIO 2. Tutkimuksen menetelmällinen ja teoreettinen rakenne

2.4. Tapaustutkimuksen aineiston keruun ja analyysin menetelmät

Tapaustutkimus ei ole puhtaasti tutkimusmenetelmä vaan se voidaan määritellä tutkimukselliseksi lähestymistavaksi tai näkökulmaksi tutkimusongelman tarkastelua varten (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 194). Tämän tutkielman tutkimuksellinen näkökulma on tapaustutkimus, jossa tarkastellaan Salon kaupungin brändin luontiprosessia. Yin (1994, 13) luonnehtii tapaustutkimusta empiiriseksi tutkimukseksi, jossa jotain nykyaajassa tapahtuvaa ilmiötä tarkastellaan sen todellisessa tapahtumakontekstissa eli siinä ympäristössä, jossa ilmiö

tapahtuu. Yinin mukaan tapaustutkimuksessa käytetään usein myös monipuolista ja monilla eri tavoin hankittua aineistoa. Tapaustutkimuksen piirteitä kuvaavat havainnollisesti sanat ”monipuolinen” ja ”joustava”.

Yleisesti hyväksytty määritelmä tapaustutkimuksen luonteesta kertoo, että tapaustutkimuksella on pyrkimys tuottaa intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapauksena tutkielmassa tarkoitetaan tapahtumaa tai niiden yhteenlivoutuvaa sarjaa eli prosessia. Yhteenlivoutuvuus merkitsee tapahtumien tutkimista kontekstisidonnaisesti, ja huomioiden niiden paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset kontekstit. Eskola & Suoranta (1998, 65) ohjeistavat, että tapaustutkimuksessa ei voida jaotella aineistoa tilastollisen tutkimuksen tavoin. Tapauksen tapahtumien ja aineistojen valinnan kriteerinä on mahdollinen teoreettinen kiinnostavuus valitun tutkimusongelman näkökulmasta.

Tämän tutkielman tapauksena on Salon kaupungin brändi-identiteetin rakentamisprosessi. Tutkittavan tapauksen sisällä eli prosessissa on monia eri elementtejä, joita voidaan kutsua myös vaiheiksi brändityössä. Toiset pitävät tiettyä tapausta tutkimuksen kohteena ja toiset pitävät casea metodologiana. Tässä tutkielmassa tapaustutkimus korostuu tutkimuksellisenä näkökulmana, josta koko tutkielman empiirinen tieto nousee. Tapaustutkimus onkin oivallinen tapa saada analyysi nousemaan hankitusta aineistosta käsin. Tällöin puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185). Tämä tutkielma tulee perustumaan teoriaohjaavaan analyysiin teemoittelun keinoin sekä sisällönanalyysiin.

Minkälaisia tapaustutkimuksissa kerätyt aineistot yleensä ovat? Ne voivat koostua hyvin monenlaisista osista. Aineisto on saatava kattavaksi ja edustavaksi, kuten Eskola & Suoranta (1998, 61) asian ilmaisevat. Täten tapaustutkimuksessa on hankittava mahdollisimman monipuolinen aineisto tapauksen ympäriltä ja vaikutusalueelta. Aineistoon voi kuulua äänitallenteita, tutkittavan yhteisön tai organisaation asiakirjoja ja tutkijan kirjoittamia autenttisia muistiinpanoja. Viimeisimpänä mainittu aineistolaji on erittäin suosittu etenkin tutkijan toimiessa osallistuvana havainnoitsijana tutkittavan tapauksen/prosessin sisällä. Ensisijaisena tavoitteena tässä tutkielmassa on löytää keskeisimmät Salon kaupungin asiakirjat, jotka antavat vastauksia tutkimusongelmaan. Salon kaupungilla on valmiina strategisia ohjelma-, selvitys- ja hankeasiakirjoja, jotka ovat käytössä brändityötä tekevillä tahoilla. Täten kyseiset asiakirjat muodostavat tapauksen aineiston ytimen. Toisena tavoitteena on tallentaa ääninauhuille kaikki Salon kaupungin brändityöryhmien kokoontumiset. Kolmanneksi on syytä todeta, että tutkija asemoituu Salon kaupungin brändityön prosessissa osallistuvana

havainnoitsijana. Näin tutkijan autenttiset muistiinpanot ovat mahdollinen aineistolaji tässä tutkimustyössä ja tarvittaessa muistiinpanoja käytetään tukemaan muita löydöksiä. Edellä mainituista käytännön mahdollisuuksista johtuen tässä tutkielmassa tullaan käyttämään luontevasti tapaustutkimuksen kaikkia em. aineistolajeja.

Aiemmin on jo mainittu, että tapaustutkimuksessa analysoitava tapaus ja siitä saatava aineisto on ensisijainen. Vähintään yhtä tärkeää on analyysia tehtäessä tapahtuva teoreettisen ja empiirisen tiedon kohtaaminen ja yhteensopivuus. Tapaustutkimuksessa korostetaan olevan kyseessä analyttinen yleistäminen eikä tilastollinen yleistäminen. Tutkielman tekeminen perehtymällä tiettyyn tapaukseen vaatii siis erityisesti analyttistä otetta. Tavoitteena on muodostaa uusia käsitteellistämisen tapoja, jotka tuovat esille tutkittavan ilmiön syvällisemmän ymmärtämisen. Tällä analyttisen yleistämisen menetelmällä haetaan uuden tiedon mahdollisimman hyvää siirrettävyysarvoa tapauksesta tai ilmiöstä toiseen. Eskola & Suoranta (1998, 65 - 68) lähtevät siitä, että mahdollisimman monipuolinen kuvaus ja erittely tutkittavasta tapauksesta edesauttavat tehtävää analyttistä yleistämistä. Hekin korostavat samassa yhteydessä yleistämisen siirrettävyyttä. Olennaista on tutkimuksen havaintojen ja käsitteiden soveltuvuus muihin toimintaympäristöihin nähden. Tässä kohdin tutkijan on kyettävä tarjoamaan mahdollisimman tiheitä kuvauksia tutkimuksen kohteesta (tapauksesta) ja havainnoista.

Yleistettävyyttä tarkasteltaessa on myös sanottu, että laadullista tutkimusta tehtäessä pitäisi puhua pelkästään teoreettisesta ja olemuksellisesta yleistettävyydestä. Tilastollinen yleistettävyys pitäisi siis jättää kokonaan kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä käytettäväksi. Keskeistä teoreettisen yleistettävyyden kannalta ei ole tunnuslukujen toistuvuus tai suuret vaan havaintojen ja tulkintojen luotettavuus sekä syvyys. (Uusitalo, 1991.)

Tutkimuksellisenä näkökulmana tapaustutkimus tukee tämän tutkielman teoreettista viitekehystä. Tässä tapauskohtaisessa tutkielmassa keskitytään yhteen tapaukseen ja kysytään: Kuinka? ja Miksi? Tutkielmassa perehdytään huolellisesti paikan markkinoinnin osailmiön (kaupunkibrändin luominen) muotoutumisen prosessiin ja kyseisen prosessin keskeisiin elementteihin. Nyt käsillä olevassa tutkielmassa pyritään saamaan aikaan yleisesti kiinnostavaa tutkimustietoa yksittäisen kaupunkibrändin identiteetin luomisesta. Tavoitteena on saada aikaan uusia käsitteellistämisen tapoja kaupunkibrändin luomisesta siten, että syntynyt uusi tieto olisi mahdollisimman luotettavasti ja vaivattomasti siirrettävissä ja hyödynnettävissä muiden kaupunkien käyttöön.

2.4.1. Osallistuva havainnointi

Havainnointi kuuluu jokaisen ihmisen arkipäivään. Olkoon ihminen sitten käytännönläheinen ahertaja, syvälinen ajattelija, puhelias, hiljainen tai jotain näiden väliltä. Aina hän havainnoi. Tieteellinen havainnointi ei olennaisesti erotu muusta havainnoinnista. Arkielämässä havaintojen teko ja eri havaintojen korostuminen perustuu siihen, mitkä niistä toistuvat ja mitkä niistä poikkeavat toisistaan. Tieteessä havaintoja tehdään tutkimusongelman näkökulmasta katsottuna. Havainnoista haetaan näin vastauksia tutkimusongelmaan ja osaongelmiin. Tieteessä valikoidaan havaintoja enemmän ja järkeisin perustein, kun taas arkielämässä kaikki havainnot otetaan paremmin huomioon ensi vaiheessa järkeä sekä tunteella. Tässä tutkielmassa puhutaan osallistuvasta havainnoinnista joka on yleinen tieteellisen havainnoinnin muoto erityisesti yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. (Grönfors 2010, 154.)

Eskola & Suoranta (1998, 99 - 100) määrittelevät osallistuvan havainnoinnin tutkijan osallistumisella tutkittavan yhteisön toimintaan. Eriasteista osallistuvaa havainnointia on olemassa toiminnallisesta osallistumisesta lähes salaiseen piilohavainnointiin. Tutkijan on kuitenkin jollain tavalla osallistuttava havainnointinsa kautta tutkittavan yhteisön toimintaan. Laitinen (1998, 1 - 2) taas mainitsee neljä erottavaa tekijää arkihavainnoinnin ja tieteellisen osallistuvan havainnoinnin välillä:

- Havainnoija tutkii usein itselleen outoa yhteisöä.
- Tutkittavan yhteisön työntekijät/toimijat ehtivät keskittymään pelkästään työtehtäviinsä, eivätkä täten ehdi samalla tavoin tarkkailemaan kuin tutkija.
- Tutkija rekisteröi/laittaa muistiin kerätyt tiedot (havainnot) systemaattisesti.
- Tutkijalla on ammattitaito havainnoitavan aiheen tarkkailuun.

Edellä mainituissa erottavissa tekijöissä saattaa tapahtua joissakin tutkimustilanteissa poikkeuksia, mutta nämä ovat pääasialliset arkihavainnoinnin ja tieteellisesti suoritettun osallistuvan havainnoinnin erottavat tekijät. Tutkittava yhteisö saattaa olla tuttu tutkijalle, mutta sillä hetkellä ei ole suotavaa olla palkkasuhteessa. Tämä pätee etenkin yhteisöihin, jotka toimivat julkisilla aloilla, kunnat ja kaupungit sekä valtionhallinto. Tällä tavoin taataan tutkijan vapaus. Tutkijalla ei ole työrasitetta, jolloin hän pystyy keskittymään täysipainoisesti havainnointitehtäviin. Tärkein kuitenkin erottavista tekijöistä on ehdottomasti havaintojen

systemaattinen rekisteröinti ja muistiinpanojen tekeminen. Systemaattinen tiedon kerääminen tutkimusaiheesta on tieteellisen tutkimuksen ensisijainen tunnusmerkki.

Osallistuvaa havainnointia käytettäessä tutkimuksen aineiston hankintamenetelmänä ei kuitenkaan pystytä täysin neutraaliin ja tieteelliseen tiedon keräämiseen. Tämä johtuu siitä, että tutkijaan kohdistuu erilaisia odotuksia roolinsa suhteen. Eskola & Suoranta (1998, 102) ohjeistavat siten, että osallistuva havainnointi edellyttää menetelmänä muitakin rooleja kuin vain tutkijan roolia. Vuorovaikutus tutkittavan yhteisön kanssa luo uudenlaisia tarpeita puolin ja toisin. Tutkijaan saatetaan kohdistaa erilaisia odotuksia koulutustaustansa vuoksi ja tutkija saattaa saada uusia ystäviä/verkostoja yhteisöstä, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät. Tutkijan harkittu asemoituminen on erittäin tärkeää suhteessa tutkittavaan yhteisöön.

Grönfors (2010, 155) erottelee tutkijalle kaksi roolia: ihmisen roolin ja tutkijan roolin. Ne voidaan pitää jonkin verran erillään, mutta täydellisesti tutkija ei ikinä pääse pakoon omaa luonnettaan ja inhimillistä rooliaan tutkimuksen aikana. Osallistuva havainnointi on siis erittäin inhimillistä ja subjektiivista toimintaa (Eskola & Suoranta 1998, 103). Olennaista onkin, että tutkija pysyy koko ajan samassa roolissa, jotta tutkittavan yhteisön jäsenet pystyvät luottamaan tutkijaan. Grönforsin mukaan (2010, 155 - 156) tutkijan roolista voidaan eritellä seuraavia funktioita ja lainalaisuuksia:

- metodinen ja teoreettinen osaaminen - myös niiden yhdistäminen aineiston keräämisessä ja analyysin teossa
- tutkimusongelman täsmennys
- tutkimuksen sisällöllisen etenemisen arviointi
- tarpeellisten muistiinpanojen tekeminen analyysia varten
- huolellisten ja tarkkojen johtopäätöksien tekeminen.

Tutkijan tulee perustella erittäin hyvin osallistuvan havainnoinnin käyttäminen tutkimusmenetelmänä, sillä se on raskas ja aikaavievä tapa kerätä tutkimuksen aineistoa. Osallistuva havainnointi on hyvä menetelmä aineiston hankintaan, kun tutkittavasta aiheesta ei ole lainkaan aikaisempaa tietoa tai siitä on ennestään hyvin vähän aikaisempaa tutkimusta. Lisäksi osallistuva havainnointi sopii tukevaksi menetelmäksi jonkin toisen tutkimusmenetelmän rinnalle. Se siis auttaa sitomaan hankitun aineiston ja tiedon kontekstiinsa. Osallistuva havainnointi auttaa ymmärtämään syvällisemmin jo saadun tutkimus- tai

haastattelutietämyksen luonnetta. Havainnointia voidaan perustella myös sillä, että sen avulla pystytään saamaan monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin millään muulla menetelmällä. (Grönfors 2010, 157 - 159.)

Havainnoinnin aikana on tapana tehdä muistiinpanoja, kynää ja paperia tai kannettavaa tietokonetta käyttäen. Grönfors ohjeistaa muistiinpanojen tekemisestä (2010, 164 - 167) olevan hyötyä ainakin kolmella eri tavalla:

- Vuorovaikutukseen keskittyvät muistiinpanot
- Kontekstietojen rekisteröinti muistiinpanoihin
- Tutkijan minä-kuvan muistiinpanot

Nämä kaikki muistiinpanotavat täydentävät toisiaan ja toimivat tässä tutkielmassa käytännöllisesti toisiaan tukevana. Ensimmäisenä on syytä huomioida perustieto tutkittavien suhteista toisiinsa ja suhde yhteisöön eli kaupunkiin. Vuorovaikutukseen keskittyvissä muistiinpanoissa tarkkaillaan tutkimuksen kohteiden reaktioita suorassa vuorovaikutustilanteessa ja välittömän informaation kohteina. Toisena muistiinpanoihin tulee merkitä erilaiset tilanteet ja tapahtumat, joiden yhteydessä tietyt reaktiot vahvistuvat. On siis merkittävä erilaisten toimintatapojen ja reaktioiden kontekstisidonnaisuus. Kolmantena muistiinpanoja kannattaa tehdä tutkijan minä-kuvasta käsin.

Muistiinpanot kertovat käytännössä siitä, minkälaisina tutkija on kokenut erilaiset tilanteet tutkimuksen aikana ja miten tutkija on kehittynyt tutkimusprosessin aikana. Tämän tyyppistä muistiinpanotekniikkaa tukee mm. tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen ja päivittäminen koko prosessin ajan. Kun muistiinpanot tehdään kolme edellämainittua tapaa silmälläpitäen, voidaan päästä osittaiseen analyysin tekoon jo empiirisen aineiston hankintaa tehtäessä. Grönfors tähdentää (2010, 167) havaintoaineiston analyysin teossa olennaisen tiedon löytämistä ja esittämistä selkeästi niin, että lukija jaksaa lukea tutkimusraportin loppuun asti.

Olennainen voidaankin löytää paremmin ja nopeammin, kun sitä etsitään tietoisesti jo muistiinpanovaiheessa eikä kaikkea havainnoitua edes tarvitse kirjoittaa muistiinpanoihin. Muistiinpanoja on tehty tämän tutkimusprosessin aikana Salon kaupungin brändityön ohjausryhmien kokoontumisista. Muistiinpanot keskittyvät pääasiallisesti käsiteltyihin asioihin ja ohjausryhmien jäsenten reaktioihin ehdotettuihin toimenpiteisiin ja uusiin sisältöihin tai sisältömuutoksiin. Muistiinpanoista voi olla hyötyä analysoitaessa eri toimijoiden

suhtautumista kaupunkibrändin luomisprosessin eri elementteihin ja eri vaiheiden aikana. Kaupungin virkamiehillä voi olla erilainen lähestymistapa asioihin kuin poliitikoilla tai elinkeinoelämän edustajilla. Täten muistiinpanoissa voi kiteytyä joitakin tutkimusongelman kannalta analysoimisen arvoisia havaintoja.

2.4.2. Sisällönanalyysi ja teemoittelu aineiston analyysissa

Aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin menetelmien on muokkauttava suurelta osin tutkittavan aineiston mukaan. Kuten jo aiemmin luvussa 2.2. todettiin, tämän tutkielman aineistosta alkoi toistuvasti nousta hyvin nopeasti analyysin edetessä esiin selkeitä alaluokkia ja näkemyksiä. Näin on luontevaa eritellä tässä osiossa sekä sisällönanalyysin että teemoittelun teoreettisia lähtökohtia ja käytötapoja tämän tutkielman aineistoon ja teoreettiseen viitekehykseen nähden.

Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat (2009, 91 - 92) kirjassaan “rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaamiseksi”. Alkuperäisen rungon on suunnitellut tutkija Timo Laine, jota Tuomi ja Sarajärvi mukailevat. Rungossa on neljä osaa:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
- 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 2b. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto (tms.).
4. Kirjoita yhteenveto.

Kohta kaksi tarkoittaa käytännössä tekstimuotoisen tai äänitetyn aineiston litterointia tai vaihtoehtoisesti koodaamista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Rungon kolmannessa kohdassa kehoitetaan ensin luokittelemaan, sitten teemoittelemaan ja lopulta jopa tyypittelemään aineisto. Tässä tutkielmassa aineisto on koodaamisen jälkeen teemoiteltu.

Teemoittelu on luokittelun jalostetumpi tapa analysoida aineistoa. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan. Täten aineistoa voidaan käsitellä vertailemalla eri aihepiiriryhmiä, jotka voidaan muodostaa aivan alkuvaiheessa esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaan, kun lopullisia teemoja ei vielä ole muodostettu. Alkuperäinen ryhmittely

muuttuu analyysin edetessä lopulliseen teemoitteluun, joka erittelee aineistosta löydettyjä teemoja havainnollistavia näkemyksiä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93)

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemoittelun avulla aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoittelu auttaa löytämään aineistotekstistä olennaiset aiheet. Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 175 - 176) toteavat, että menetelmän avulla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa.

On syytä perustella teoriaohjaavan sisällönanalyysin käyttöä aineiston analysoinnin keinona. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 107 - 108) kirjoittavat sisällönanalyysin yhdysvaltalaisesta perinteestä, joka ei kiinnitä huomiota aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin välillä ilmeneviin eroihin. Tällöin jaetaan analyysitavat vain aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108) korostavat jaottelussa kolmijakoa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ero aineistolähtöiseen analyysiin näkyy abstrahoinnissa (käsitteellistämisessä). Tapa, jolla empiirisen aineiston liittäminen teoreettisiin käsitteisiin tapahtuu, on siis keskeisin ero edellä mainitun kahden analyysitavan välillä. Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet nousevat aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä löydetty käsitteet otetaan tutkimustuloksissa valmiina – Tuomi & Sarajärven (2009, 117) sanoin käsitteet tuodaan tutkimusaiheesta ”jo tiedettynä”. Tässä tutkielmassa teoriaohjaava sisällönanalyysi on käytännössä tarkoittanut teoreettisessa viitekehyksessä eriteltyjen Aakerin, Anholtin, Bakerin, De Chernatonyin, Dinnien, Kavaratzisin, Kotlerin ja Rainiston teorioiden ohjaavaa osuutta tuloksien eli brändi-identiteetin luomiseen liittyvien elementtien löytämisessä tutkitusta aineistosta.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin tullaan tässä tutkielmassa luomaan aineistoon perustuva ja yleistettävyyteen kykenevä käsitys siitä, miten kaupungin brändi-identiteetti voidaan luoda. Aineistossa ilmenneet asiat luokitellaan tiettyjen elementtien (alaluokat) alle, jotta päästään laajemmin tarkastelemaan teoreettisen viitekehyksen ja aineiston välisiä sidoksia (yläluokat). Eskola ja Suoranta toteavat (1998, 19), että ”aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta.”. Tämän tutkielman tarkoitus on tuottaa nimenomaan yleisellä tasolla tunnistettavaa ja pelkistettyä tietoa kaupunkimarkkinoinnin nousevasta ilmiöstä, tietoisesta ja hallitusta kaupunkibrändin luomisesta. Näin pyritään abstrahoimaan tutkimusongelman kannalta

olennaisin tieto ja turvaamaan tiedon toistettavuus sekä pätevyys muissa kaupunkimarkkinoinnin alaan liittyvissä tapauksissa.

3. TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA PAIKAN BRÄNDI-IDENTITEETTIIN

Tämä luku on teoreettinen viitekehys, joka koostuu tutkielman aiheeseen liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta. Luvussa keskitytään tutkielman ydinkäsitteisiin. Teorian tehtävänä tutkimuksessa on toimia apuna tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. Teorian kautta tarkastellaan tutkimusaineistoa ja teoria kulkee tutkimuksen mukana sen lähtölaukauksesta aina johtopäätöksiin asti (Eskola & Suoranta 1998, 80 - 84). Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys toimii tutkimuksen tekemisen suuntaavana tekijänä, joka ohjaa tutkimusaineiston keräämistä, analysointia ja johtopäätösten tekoa. Lopuksi tässä luvussa määritellään tutkielman kannalta operationaalisesti tärkeimmät käsitteet.

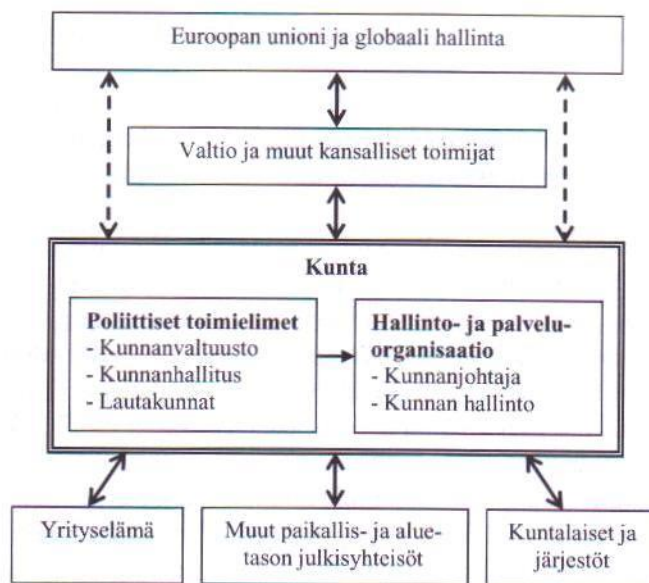
3.1. Toimintaympäristön muutos brändi-identiteetin luomisen ajurina

Kaupunkien toimintakenttään ilmenee jatkuvasti uusia haasteita ja ongelmia ratkaistavaksi. Organisaatiolta vaaditaan yhä enemmän hallintakykyä ja venymiskykyä. Kaupunkien markkinointitoimintaan vaikuttavia muutostrendejä Kotler (1997, 150) kuvaa seuraavasti:

- Kansainväliset ja globaalit brändit jatkavat kasvuaan.
- Teknologisen muutoksen ja informaatioteknologian kehitysvauhti kiihtyy.
- Yli rajojen ulottuvien verkostojen ja allianssien merkitys kasvaa.
- Asiakastyytyväisyys ja asiakasarvo, laatu ja innovaatiot korostuvat.
- Muutos mikromarkkinoihin tuo tarpeen suunnitella paikallista markkinointia.
- Kauppa kansainvälistyy ja kaupan valta kasvaa.
- Yhä enemmän suoria ulkomaisia investointeja (DFI = direct foreign investment) on hakemassa tehokasta toimintaympäristöä.

Uuteen hallinta-ajatteluun kaupunkien toimintaympäristössä vaikuttaa yhä moninaisempi joukko muuttuvia tekijöitä. Kuntakentän moninaiset hallintasuhteet (Kuvio 8.) ja niissä tapahtuva alituinen muutos vaatii paikan markkinoinnin toimijoiltakin yhä tarkempaa ja aktiivisempaa otetta. Haverin & Anttiroikon (2009, 208) mukaan globalisaatioprosessissa reaaliset vaihdanta- ja vuorovaikutussuhteet ja ihmisten näkökulmat laajenevat

maailmanlaajuisiksi. Näin alueyhteisöjen institutionaaliset rajat rapautuvat ja alueellinen vuorovaikutus sekä keskinäisriippuvuus lisääntyvät.



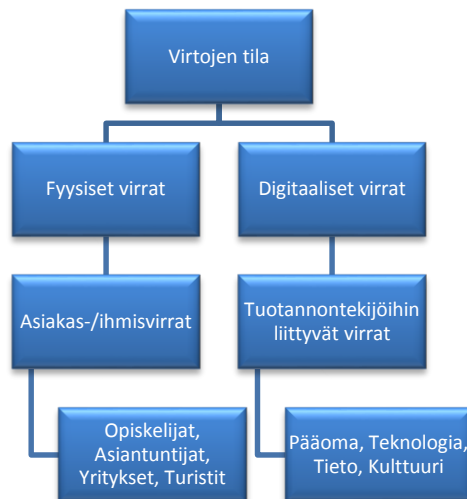
KUVIO 3. Kunnan hallintasuhteiden kenttä (Haveri & Anttiroiko 2009, 201)

Lisäksi Haveri ja Anttiroiko (2009, 208 - 209) jakavat kuntien kansainvälisen toiminnan kahteen eri ympäristöön: institutionaaliseen kansainväliseen yhteistyöhön ja dynaamiseen globaaliin kilpailuun. Jälkimmäisessä tapahtuu kaupunkien välistä kilpailua ja elinkeinojen kehittämistä. Globaalissa kilpailussa menestyminen edellyttää kykyä houkutella alueelle pääomaa ja yritystoimintaa ja tukipaketteja alueen yritystoiminnalle kilpailukyvyn turvaamiseksi. Näistä asioista paikan markkinoinnissakin on hyvin pitkälti kysymys.

Euroopan syvenevä integraatio ja tietoyhteiskunnan postmodernistinen kehitys ovat molemmat keskeisiä tekijöitä kansallisvaltioiden roolin heikkenemisessä. Rhodes (1996) viittaa ontto valtio (engl. hollow state) -käsitteellä valtioiden toimien vaikuttavuuden vähenemiseen kansainvälisessä mittakaavassa. Tietoyhteiskuntatutkija Manuel Castells (1996) on luonut yhden aikamme huomattavimmista näkökulmista modernin yhteiskunnan toimintalogiikkaan. Virtojen tila -teorialla (Space of Flows) hän luo kuvaa maailmanlaajuisista vaikutuksista valtioiden ja alueiden välisten rajojen madaltumiseen. Tieto- ja symbolitalouden kehittyminen ja laajeneminen maailmanlaajuisiksi ilmiöksi postmodernistisen ajan merkittävänä piirteenä on keskeisimpänä perustana virtojen tilassa.

Kehitys maailmanlaajuisissa hallintasuhteissa antaa tilaa uusille toimijoille, mm. vahvoille ja dynaamisille kaupungeille ja verkostoille. Kaupunki pystyy luomaan itselleen brändin, joka voi

muodostua paikan keskeiseksi menestystekijäksi globaalissa kilpailutilanteessa. Sen avulla kaupunki voi saavuttaa imagon, joka houkuttelee uusia kansainvälisiä investointeja (yrityksiä) ja strategisesti tärkeätä työvoimaa (asiantuntijat/professionaalit), jotka Castellsin teorian (Kuvio 4.) mukaan ovat nyky-yhteiskunnassa yhä herkempiä liikkumaan.



KUVIO 4. Virtojen tila (Castells 1996 ja Kostiainen 2002, soveltaen)

3.2. Brändi-identiteetin rakentaminen kaupunkien toimintaympäristössä

Miksi kaupungin brändin rakentaminen on kannattavaa? Miksi paikkojen pitäisi edes kiinnittää huomiota markkinointiin? Brändi differoi/erottaa kilpailijoista (Ambler & Styles, 1995). Brändi tuottaa tunnepohjaisia hyötyjä kohderyhmälle (Srinivasan, 1987). Brändi helpottaa kohderyhmän päätöksentekoa (Kapferer, 1992). Brändi toimii laadun takuuna ja suojaa, jos kaikki ei menekään hyvin (Besanko, Dranove & Shanley, 1996). Brändi tuo organisaatiolle (kaupungille) pitkäaikaisia strategisia ja taloudellisia etuja (Murphy 1998, 64 - 69). Miten brändi-identiteetin rakentamisprosessi kytkeytyy kaupungin muuhun toimintaan? Onko strategiaprosessilla ja brändityöllä yhteyttä toisiinsa? Minkälaista tietoa kaupungit käyttävät brändi-identiteetin rakentamisprosessissa? Tässä alaluvussa selvitetään vastauksia näihin kysymyksiin.

Dinnie (2011) antaa toimittamassaan kirjassaan 'City Branding: Theory and Cases' näkökohtia brändityön ja brändi-identiteetin rakentamisprosessin kytkeytymiseen kaupungin strategiaprosessiin. Kaupungin hallinnon ja johdon tulee käydä strateginen ja systemaattinen tarkastelu kaupungin toimintaympäristössä ilmenevistä sosiaalisista ja taloudellisista kehityssuunnista. Kaupungin johdon on määriteltävä keskeiset mahdollisuudet, resurssit ja

osaamispääoma, joihin kaupungissa panostetaan. Tämän lisäksi on tunnistettava, mitkä ovat kaupungin arvot, asenteet ja ominaispiirteet, joilla strategiassa asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämän määrittelytyön jälkeen on mahdollista nähdä ne tekijät, joilla kaupunki erottautuu kilpailijoistaan. (Dinnie 2011, 15)

Toisin sanoen kaupungin strategiaprosessissa pohditaan pohjimmiltaan monilta osin samoja kysymyksiä kuin brändi-identiteetin rakentamisprosessissakin. Strategiatyö kulkee yleisemmällä tasolla ja kaikkien kaupungin toimialojen kautta. Dinnien kirjassa (2011, 19) eritellään useita olennaisia kysymyksiä, joita kaupungin toimijoiden tulee strategisessa suunnittelussa ja brändisuunnittelussa kysyä itseltään:

- Mitkä globaalit, kansalliset ja alueelliset megatrendit tulevat vaikuttamaan talouden, ympäristön, yhteiskunnan ja teknologian kautta keskipitkällä aikavälillä kaupungin toimintaan?
- Mitkä ovat toiminnan keskipisteitä kaupungissa olevien resurssien ja osaamisen kannalta?
- Mitkä resurssit ja osaamisen alat voivat olla kaupungille mahdollisuuksia pohjautuen edellä mainittuihin megatrendeihin?
- Kuinka ainutlaatuisia ja erottuvia edellä mainitut resurssit ja osaamisen alat ovat?
- Onko olemassa alueellisia tai kansallisia aloitteita, joita voisi edistää yhteisillä strategioilla ja käytännön toimilla?
- Miten pystymme samaan aikaan pitämään yllä tasapainoisesti nykyisiä taloudellisia menestystekijöitä, mutta kuitenkin kehittämään uusia menestystekijöitä, jotka ovat myös erottautumistekijöitämme?

Brändiviestintä nähdään kaupungeissa usein virheellisesti vain markkinointiviestintänä ja erillisenä strategiatyöstä. Samaan aikaan, kun brändiviestinnän tulisi olla räätälöityä jokaista kohderyhmää varten, tulisi brändityön olla kuitenkin selkeää ja johdonmukaista. Merkittävä kaupunkibrändi ei ole pelkkää viestintää, vaan menestyksen taustalla on strateginen suunnittelu. Voidaan puhua organisaatioiden sisäisestä ja ulkoisesta brändiviestinnästä. Sisäinen brändiviestintä tulee olla ensin hoidettu ennen kuin ulkoisessa brändiviestinnässä edes kuvitellaan menestyvän. (Dinnie 2011, 19 - 25)

Moilanen & Rainisto (2008, 19) näkevät kilpailun osaavasta työvoimasta, kansainvälisistä sijoituksista ja yrityksistä sekä matkailutulosta tekijöinä, jotka pakottavat paikat vahvistamaan vetovoimatekijöitään ja erottautumaan markkinoinnin keinoilla kilpailijoista. Brändin arvo

(brand equity) on noussut yhdeksi tärkeimmistä markkinoinnin osa-alueista viimeisten vuosikymmenien aikana. Itse asiassa brändi on nykyään yrityskaupoissa usein yrityksen suurin omaisuuserä, josta maksetaan. Brändin arvon muodostuksesta Aaker (1996, 7–9) on luonut mallin, joka jäsentyy kuviossa 5. Aakerin malli muodostaa viisi pääluokkaa, jotka lisäävät brändin arvoa. Malli sopii yhtälailla tuotteille, palveluille kuin kaupungeillekin. Kukin pääluokista tuottaa brändille lisäarvoa. Jokaisen tekijän on oltava aina sidoksissa brändin nimeen/logoon.

Brändin arvo

- **Brändin tunnettuus**
 - "Ankkuri", johon muut assosiaatiot voidaan liittää
 - Tuttuus helpottaa brändistä pitämisestä
- **Merkkiuskollisuus**
 - Merkki, joka huomataan, viestittää substanssista ja osaamisesta
- **Laatumielikuva**
 - Syy ostaa
 - Erilaistaa ja asemoi
- **Brändin assosiaatiot**
 - Helpottavat tiedon prosessointia ja saamista
 - Luovat myönteisiä asenteita
- **Brändin hallintaoikeudet**
 - Kilpailuetu

KUVIO 5. Brändin arvo (Aaker 1996)

Brändin luomisen teoreettisia malleja on lukuisia. Brändi-identiteetti voidaan määritellä monella eri tavalla ja lähes jokaisella alan tieteenharjoittajalla on oma tapansa jäsentää brändi-identiteettiä tarpeensa mukaan. Tämä on ymmärrettävää, sillä mallien taustalla on monia eri esimerkkitapauksia. Tässä tutkielmassa tarkastelu rajataan brändi-identiteetin rakentumiseen kaupunkimarkkinoinnin viitekehyksessä. Rajauksen mukaisesti on aiheellista ottaa esille muutama tärkeä teoreettinen malli brändi-identiteetin elementeistä ja brändin hallinnasta. Tässä luvussa esitellään Aakerin brändi-identiteettimalli ja sen neljä ulottuvuutta, de Chernatony'n malli brändi-identiteetin osista, Kotlerin teoriaa paikan markkinoinnista, Rainiston tutkimustuloksia kaupunkimarkkinoinnin osa-alueista, Anholtin malli kilpailukykyisestä identiteetistä sekä Bakerin jäsenyys primaarisesta tiedosta ja sekundaarisesta tiedosta.

Aaker on johtava bränditeoreetikko, joka jäsenteli (1996) kirjassaan ”Building Strong Brands” oman brändi-identiteetin suunnittelumallin neljän vallitsevan ulottuvuuden perusteella. Aakerin

mallissa brändi-identiteetti rakennetaan vallitsevan tuotteen, organisaation, henkilön tai symbolin kautta.

Brändi voidaan mieltää tuotteena tai useamman tuotteen kokonaisuutena, joka vaikuttaa brändin asiakaskokemukseen. Tällöin asiakkaan kokemus liittyy suoraan tuotteeseen ja sen imagoon tai tuotteen käyttöominaisuuksiin. Nämä kokemukset voivat olla puhtaasti funktionaalisia, mutta myös tunteisiin vetoavia. Kleenex-nenäliinat tai Gilletten parranajovälineet ovat esimerkkejä funktionaalisista kokemuksista. Brändi-identiteetin tuotesidonnaiset ominaisuudet voivat lisätä arvon muodostusta ilmaisilla lisäominaisuuksilla tai -palveluilla. Brändin mieltäminen organisaation kautta muodostuu sen saavuttamista innovaatioista, laadusta ja turvallisuudesta. Saavutukset on organisaation sisäisten toimijoiden/toimintojen (henkilöstö, kulttuuri, arvot, ohjelmat) aikaansaannoksia. Aaker toteaa organisaatioon liittyvien brändien olevan kestävämpiä kuin tuotteeseen liittyvät ovat. Esimerkkinä tällaisesta organisaatiosta voidaan mainita IBM. Brändi-identiteetti, joka määritellään henkilön kautta tai henkilönä on ainutlaatuinen. Tällaisella brändillä on Aakerin mukaan kolme vahvuutta:

1. Henkilöbrändi helpottaa asiakkaiden käyttäytymistä ja itseilmaisua.
2. Muodostaa perustan asiakkaan ja brändin väliselle vuorovaikutukselle.
3. Helpottaa tuotteiden henkilökohtaista viestintää.

Henkilöominaisuuksien kautta brändin luomisessa ovat onnistuneet mm. Mercedes-Benz, joka antaa elegantin ja menestyksellisen kuvan sekä Apple, joka kuvaa innovatiivisuutta. Symbolin määritellessä brändi-identiteettiä Aaker tyypittelee symbolit kolmeen luokkaan: kuvasymbolit, metaforasymbolit ja brändin perintöön liittyvät symbolit. Helposti mieleen jäävä symboli voi antaa brändi-identiteetille sisäistä koheesiota ja selkeän rakenteen. Tällöin se on paljon helpompi tunnistaa ja brändin tunnettuus kasvaa. Usein tällaisen symbolin olemassaolo on keskeinen tekijä brändin kehityksessä. Asiakkaille on tärkeää tuntemus siitä, että he saavat olla osana tuotteen tai palvelun tarinaa. Hyvänä maailmanlaajuisena esimerkkinä symbolibrändistä pidetään McDonald'sin Ronald McDonald -klovnia. Suomessa Valio markkinoi juomiaan Kari Grandin kautta, jota pidetään ”kaikkien janoisten sankarina”. Esimerkkien valossa voidaan sanoa, että useimmiten symbolille antavat lisäpontta jonkinlaiset sankarihahmot. (Aaker 1996)

Aakerin tarkoitus on eritellä brändi-identiteetin suunnittelumallin kautta erilaisia elementtejä ja toimintamalleja, jotka voivat helpottaa brändiä identiteetin differoimisessa suhteessa kilpailijoihin. Mikä tahansa brändi voi sisältää useampia edellä kuvatuista ulottuvuuksista,

mutta jokaisen organisaation tulee harkita tarkkaan, millä osa-alueella se erottuu muista. Tärkeintä onkin muistaa, että jokaisella tuotemerkillä on identiteetti, joka koostuu ydinidentiteetistä ja laajennetusta identiteetistä. Edellä mainittu kuvastaa brändin ajatonta ja kestävästä perusolemuksesta ja jäljempänä mainittu sisältää myös tekstuuri- ja näkyvät elementit, jotka saattavat vaihtua ajan myötä.

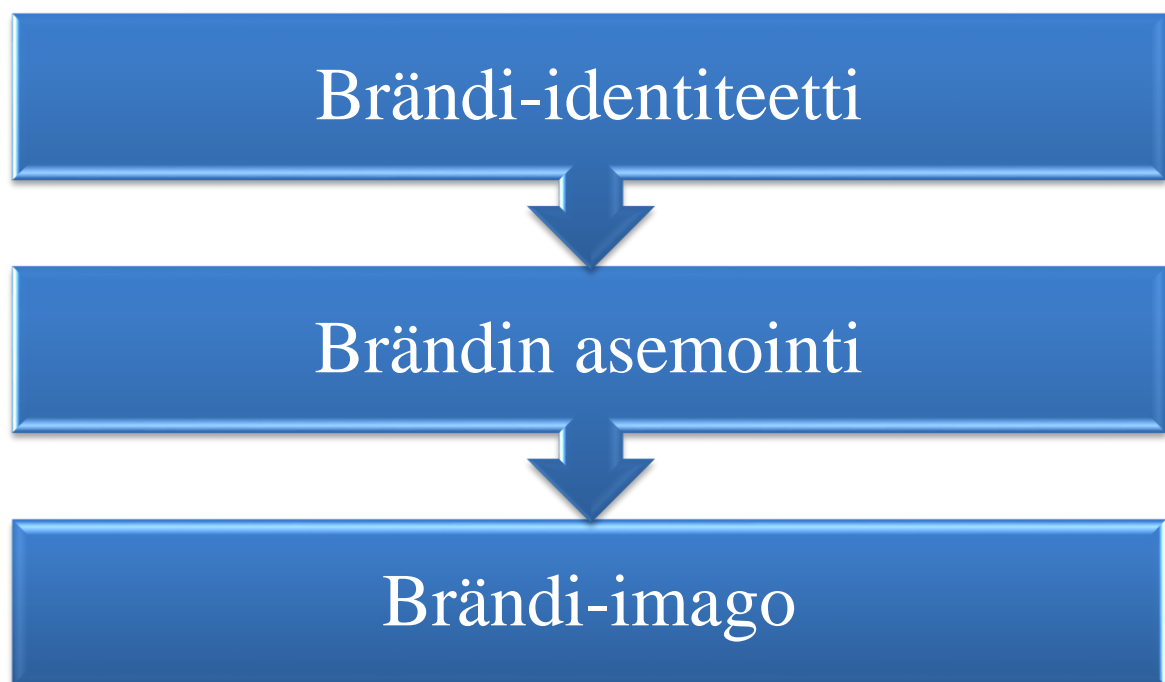
De Chernatonyn (1999, 157–180) malli brändi-identiteetin osista sopii parhaiten liiketoiminnalliseen toimintaympäristöön. Se on kuitenkin syytä esitellä tässä yhteydessä etenkin brändivision ja brändin asemoinnin suhteen, sillä ne tulee ottaa huomioon kaupunkien strategisessa kehittämisessä. De Chernatonyn malli ottaa huomioon seuraavat tekijät:

- Brändivisio
- Kulttuuri
- Asemointi
- Persoonallisuus
- Esittäminen
- Suhteet

Brändivisio tarvitaan menestyvän brändin suunnannäyttäjäksi (de Chernatony 1999, 167). Vision tehtävänä on brändi-identiteetin osana toimia inspiraation lähteenä ja antaa kuva siitä tavoitetilasta, jonka brändin haltija haluaa saavuttaa määritellyllä aikavälillä. De Chernatony (2001, 88–92) jäsentelee brändivision kolmeen eri tasoon: kuviteltuun tulevaisuuteen, brändin tarkoitukseen (missio) ja arvoihin. Kolmetasoinen jäsennys sopii hyvin kaupunkien markkinointiin. Kaikissa suomalaisissa kaupungeissa asemansa vakiinnuttanut strategiatyö on olennainen osa kaupungin brändi-identiteetin luomista.

Kulttuuri on brändi-identiteetin voimakas osatekijä, joka voi parhaimmillaan vauhdittaa brändin luomista ja kehittymistä. Toisaalta se voi pahimmillaan hidastaa tai jopa estää brändin rakentumisen. Sopiva kulttuuri auttaa kaupungin brändiä saavuttamaan kilpailuetua, sillä asiakas/kohderyhmä on kiinnostunut siitä, mitä hän saa, mutta myös siitä, miten hän sen saa (de Chernatony 2001, 77). Kulttuurin monimuotoisuus brändi-identiteettiä luotaessa on väistämätön tilanne ja eri suuntiin vetävät voimat saattavat olla brändille merkittävä haaste (de Chernatony 2001, 138). Tämä on huomioitava nimenomaan kaupunkien brändi-identiteettiä luotaessa johtuen monista eri poliittisista voimista ja intressiryhmistä, jotka kaupungin toimintaympäristössä vaikuttavat.

Asemointi ja persoonallisuus linkittyvät de Chernatonyyn mallissa tiiviisti toisiinsa. Mallissa käsitellään asemointia toiminnallisten hyötyjen ja persoonallisuutta tunnepohjaisten hyötyjen kautta (de Chernatony 1999, 168). Asemointi merkitsee suhdetta muihin kilpailijoihin. Kavaratzis & Ashworth (2006, 186) kirjoittavat brändin positioinnista, joka tulee vasta identiteetin muodostamisen jälkeen, mutta ennen imagoa. Identiteetin valitut osatekijät määrittävät brändin asemoinnin, joka taas vaikuttaa brändi-imagoon. Asemointi tapahtuu tässä mallissa identiteetin ja imagon välimaastossa. Kuvio 6. havainnollistaa brändi-identiteetin, brändin asemoinnin ja brändi-imagon välistä suhdetta.



KUVIO 6. Brändi-identiteetin, brändin asemoinnin ja brändi-imagon välinen suhde (Kavaratzis & Ashworth 2006, 186)

Esittäminen tarkoittaa de Chernatonyyn mallin mukaan brändin esittämistä sidosryhmille niin, että se vetoaa. Brändin esitystapa tulee muotoilla siten, että sidosryhmät haluavat liittää brändin piirteitä myös itseensä. Sidoryhmien tulee kokea brändi omakseen. Suhteet brändi-identiteetin osana merkitsevät brändin määrittelyä luomalla sille ominaiset käyttäytymissäännöt asiakkaisiinsa nähden. (De Chernatony 1999, 169) Kaupunkimarkkinointia ajatellen suhteet näkyvät parhaiten kumppanuutena yksityisen sektorin kanssa eli julkis-yksityisen yhteistyön sujuvuutena.

Yhdysvaltalainen markkinoinnin ykkösmies Philip Kotler (2003, 421–422) määrittelee brändi-identiteetin luomisen yhä haasteellisemmaksi prosessiksi uuden vuosituhannen aikana. Prosessia voidaan hahmottaa kuudelle tasolle. Ensimmäisenä brändin haltijan pitää kirkastaa

omat arvonsa ja rakentaa yhtenevä brändi. Kohderyhmän tulee nähdessään brändin nimen tai symbolin kokea brändiin liittyvän laadun ja arvot. Toinen taso korostaa sitä, että brändin haltijan tulee käyttää brändin taktiseen kehittämiseen brändimanagereita. Toisaalta brändin menestyminen edellyttää koko henkilökunnan sitoutumista brändi-identiteettiin ja arvoihin.

Kolmas taso edellyttää brändin haltijoilta yhä kehittyneempää brändin rakentamissuunnitelmia, jotta positiiviset asiakaskokemukset olisivat mahdollisia. Neljänneksi brändin olemus tulee kuvailla siten, että se on helppo viedä mahdollisimman lähelle asiakasta ja kohderyhmiä. Brändi pitää pystyä tuntemaan konkreettisesti. Viidennellä tasolla korostetaan brändin arvojen huomioimista avaintekijänä organisaation strategiatyössä, johtamisessa ja muussa kehittämisessä.

Kuudenneksi Kotlerin mallissa otetaan esille organisaation brändityön tuloksien mittaaminen ja seuranta ajantasaisilla mittareilla. Ei enää riitä, että tuloksia mitataan perinteisin tavoin. Mittareita suunniteltaessa on huomioitava mm. asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, oletusarvo asiakkuudesta ja asiakkaan arvostus brändiin nähden.

Arvojen selventäminen & yhtenevä brändi

Brändin ammattimainen hallinta

Brändityön suunnittelun kehittäminen

Brändin olemus

Brändin arvojen rooli organisaation kehittämisessä ja johtamisessa

Brändityön mittaaminen ja seuranta

KUVIO 7. Brändi-identiteetin luomisen tasot Kotleria (2003) mukaillen.

Rainisto (2008, 83) määrittelee brändi-identiteetin elementit lähempänä kaupunkimarkkinoinnin kieltä kuin de Chernatony. Identiteetin elementtejä tarkastellaan kaupungin brändin keskeisiltä osa-alueilta:

- Infrastruktuuritekijät

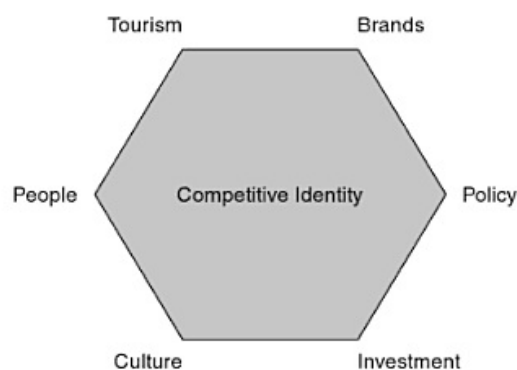
- Vetovoimatekijät
- Asukkaat
- Elämänlaatu

Rainiston mallissa korostetaan, että osatekijöistä on saatava aikaan yksimielisyys ja strateginen päätös, joka kantaa vuosien päähän. Paikan markkinoinnissa puhutaan usein jopa 10 – 15 vuoden jaksosta (Kotler, Asplund, Rein & Haider 1999, 26).

Kaupungin elämänlaadun imago määritellään brändi-identiteettiä luotaessa halutulle tasolle, joka halutaan kohderyhmän silmissä nähtävän myös kaupungin koettuna imagona. Päätetty strateginen tahtotila sisältää paikan identiteetin tärkeimmät osa-alueet ja ne tulee myöskin viestiä selkeästi halutuille kohderyhmille kaupungin ulkopuolelle ja kaupungin sisäisille toimijoille. (Rainisto 2008, 83–84.)

Simon Anholt on brittiläinen brändikonsultti, tutkija ja Iso-Britannian hallituksen neuvonantaja. Hän on tehnyt 2000-luvulla lukuisia tutkimuksia maabrändin luomisesta ja julkisen diplomatian harjoittamisesta. Lisäksi Anholt on kaupunkien brändien arvoa mittaavan vuosittaisen City Brands Index -tutkimuksen alullepanija.

Identiteettiä määrittelevän teoriansa Anholt jäsentää (2007, 3) kilpailukykyinen identiteetti -termillä. Termi kuvaa kokonaisuutta, joka koostuu brändin hallinnasta, julkisesta diplomatiasta, elinkeinotoiminnasta, investoinneista, turismista ja viennin markkinoinnista. Jäsennys on tehty niin, että se on yhtä pätevä niin maa- kuin kaupunkibrändinkin hallinnassa. Kilpailukykyinen identiteetti on hahmotettavissa heksagonin (Kuvio 8.) avulla. Paikat luovat maineensa siis kuuden eri ulottuvuuden kautta: Turismi, brändit, poliittinen päätöksenteko, investoinnit, kulttuuri ja ihmiset/asukkaat.



KUVIO 8. Kilpailukykyisen identiteetin heksagoni (Anholt 2007, 26)

Turismissa on kyse mainonnasta, joka suunnataan kaupungissa ensimmäistä kertaa käyville matkailijoille sekä myös työmatkalla oleville. Turismimainonta on useille maille ja kaupungeille kaikkein tärkein brändin luontiin vaikuttava tekijä. Brändit tarkoittavat markkinointia harjoittavalle kaupungille tärkeimpiä yrityksiä, jotka ovat rinnastettavissa kaupungin vientituotteiksi ja suurlähettiläiksi. Tähän sisältyy se oletamus, että yrityksen alkuperä tiedostetaan, jotta käsityksien muodostaminen yrityksen kotipaikasta on mahdollista.

Poliittisessa päätöksenteossa on kysymys kokonaisuudesta, joka sisältää kaupungin kaiken hallinnollisen toiminnan, joka vaikuttaa kaupungin maineeseen. Tällöin puhutaan lähinnä mediajulkisuudesta, jota kaupunki päätöksenteollaan saa osakseen. Investointeina Anholt (2007, 25) näkee sekä suorat rahalliset panostukset, ulkopuolisen osaamisen (työntekijät ja opiskelijat) rekrytointitoimet että kaupungin ulkopuolelta houkutelujen yritysten lisääntyvä toiminta alueella.

Kulttuuri on kilpailukykyisen identiteetin pehmeä ulottuvuus. Se on henkisen ja sosiaalisen pääoman muodostamista sekä vaihtoa. Kulttuuri vaikuttaa kaupungin maineeseen mm. tunnettujen urheilujoukkueiden, tapahtumien, kirjailijoiden, muusikkojen, kaupungista tehtyjen laulujen ja elokuvien kautta. Viimeisenä ja yhtenä voimakkaimmista ulottuvuuksista mainitaan kaupungin asukkaat – julkisuuden henkilöt, korkean tason poliitikot ja mediapersoonat. Lisäksi kaupungin tavallisetkin asukkaat vaikuttavat maineeseen omalla käytöksellään matkailijoita ja muita vieraita kohtaan. (Anholt 2007, 25)

Anholtin (2007, 26) ja Rainiston (2008, 83 - 84) mukaan kokonaisuuden kannalta on kuitenkin tärkeintä, että päätöksentekojärjestelmässä on luotu yhtenäinen tahtotila ja selkeät suuntaviivat paikan markkinoinnille. Ylimpien päättäjien tulee muodostaa selkeä käsitys siitä, mitkä ovat positiiviset ja uskottavat tekijät, jotka erottavat kaupungin muista paikan markkinoinnin harjoittajista. On vastattava kysymyksiin: Mitkä arvot ovat kaupungille tärkeimpiä? ja Mikä on kaupungin kehityksen suunta? Tämän jälkeen kaupungin on huolehdittava siitä, että kaikki politiikkaan ja viestintään liittyvät sekä investointeihin tähtäävät toiminnot ovat samassa linjassa yllä mainittujen kuuden ulottuvuuden kanssa.

Baker (2012) antaa erään lähestymistavan brändi-identiteetin rakentamisprosessin tiedonhankintavaiheeseen. Kirjassa 'Destination Branding for Small Cities' (2nd edition, 2012) annetaan eväitä siihen, millaisen tiedon varassa brändi-identiteettiä rakennetaan. Bakerin teorian mukaan on olemassa primaarista tietoa ja sekundaarista tietoa. Primaarista tietoa

voidaan hankkia itse, kun taas sekundaarinen tieto on jo olemassa olevaa ja julkaistua. Voidaan siis puhua ensikäden ja toisen käden tiedosta. (Baker 2012, 94 - 96)

Primaarinen tieto voi koostua Bakerin mukaan (2012, 94 - 95) viidenlaisesta eri tietotyypistä:

- Mielikuvatutkimukset
- Kasvotusten tehdyt haastattelut
- Kohderyhmätapaamiset ja työpajat
- Yhteisön keskustelufoorumit
- Sidosryhmäkysely

Mielikuvatutkimuksista saatava tieto (Bakerin mukaan ‘Consumer Perceptions Research’) mahdollistaa kaupungille vertailutilanteen ja arvioinnin suhteessa kilpailijakaupunkeihin. Kokonaisvaltaiset ja laajat mielikuvatutkimukset ovat kalliita toteuttaa. Pienemmälläkin budjetilla on kuitenkin mahdollista suorittaa kustannustehokkaita mielikuvatutkimuksia. *Kasvotusten tehdyissä haastatteluissa* (Face-to-Face Interviews) on mahdollista saada hyödyllistä tietoa asukkailta, yrittäjiltä ja yhteisön avainhenkilöiltä. Näitä avainhenkilöitä voivat olla esimerkiksi yhdistysten aktiiviset johtohahmot, kuten urheiluseurojen johtajat ja pelaajat. Tällaisissa kasvotusten tehdyissä haastatteluissa saa sellaista tietoa, jota ei välttämättä saa kohderyhmätapaamisissa tai työpajoissa. Jotkin haastateltavat antavat monesti rehellisempiä vastauksia kahdenkeskisissä keskusteluissa kuin ryhmätilanteessa. Tämä pätee Bakerin mukaan erityisesti poliitikkoihin ja paikallisiin yritysjohtajiin. *Kohderyhmätapaamiset ja työpajat* (Focus Groups and Workshops) järjestetään joko kaupungin tiloissa tai mahdollisten asiakastahojen luona. Työskentelyyn osallistuu 8-15 henkilöä. Tavoitteena on yleensä saada tietoa asenteista kaupunkia kohtaan, brändin asemoinnista ja vaihtoehtoista. Ryhmätyöskentelyssä on mahdollista saada myös arvokkaita ideoita ja ratkaisuja brändi-identiteetin rakentamiseen. *Yhteisön keskustelufoorumit* (Community Forums) tarjoavat vaikuttamismahdollisuuden suuremmalle yleisölle. Näihin keskustelufoorumeihin voi osallistua 30:sta henkilöstä aina yli 100 henkilöön. Vaarana näin suurissa foorumeissa on se, että osallistujat eivät pysty aidosti ilmaisemaan näkökulmiaan. Uhkana on myös keskustelun yksipuolistuminen muutaman aktiivisen keskustelijan puheenvuorojen viedessä muilta aikaa. Olennaista on hankkia taitava keskustelun moderaattori, joka jakaa puheenvuoroja. Viimeisenä primaarisen tiedonhankinnan muotona on *sidosryhmäkysely* (Stakeholder Survey). Kyselyt toimivat niille vastaajille ja informaation antajille, jotka eivät pysty syystä tai toisesta ottamaan

osaa aiemmin mainittuihin haastatteluihin, työpajoihin tai foorumeihin. Kyselyjä varten on olemassa monia erinomaisia verkkopalveluja. (Baker 2012, 94 - 95)

Sekundaarisen tiedon kerääminen on edullisempaa kuin primaarisen tiedon hankinta. Sekundaarinen tieto ei ole kuitenkaan samalla tavalla yksilöityä eikä anna tarkkoja vastauksia, kuten primaarinen tieto antaa. Sekundaarisen tiedonhankinnan kautta saadaan hyödyllistä tietoa kehityssuunnista ja kaupan alan näkymistä majapaikkojen, matkailun, muuttoliikkeen ja taloudellisen kehityksen osalta. Näiden alojen tutkimukset kuuluvat myös sekundaariseen tietoon. Kaikenlainen markkinointi- ja oheismateriaali, verkkosivut ja kolmansien osapuolten mainonta, kuten kansalliset ja alueelliset markkinoinnin keskuskeskukset, ovat osa sekundaarista tietoa. Myös opasvihkosista, paikallisten matkailuyritysten esitteistä ja paikallisen median arkistoista löytyvistä artikkeleista saattaa olla apua. Nykyään myös sosiaalinen media on nouseva toissijaisen tiedon lähde. (Baker 2012, 95 - 96)

3.3. Menestyvän kaupunkibrändin toteutus ja viestintä – suunnitelmista toimintaan

Kuinka menestyvä brändi rakentuu ja kehittyy? Laaksosen & Rainiston (2008, 99 - 101) mukaan brändin rakentumiseksi pitää syntyä mielikuva markkinoitavasta tuotteesta, tässä tutkimuksessa kaupungista. Vahvojen mielikuvien synnyttäminen on yhä haastavampaa, sillä nykymaailmassa mielikuvien lähettäjiä on kasvava joukko. Vahva brändi tarvitsee mielikuvien lisäksi tunteita ja yhteisöllisyyttä.

Kun brändistä halutaan sekä vahva että menestyvä, tarvitaan yhteisöllisyyden jalostuneempi muoto – kohderyhmien sitoutuminen. Samalla tavalla kehittyy myös vahva ja menestyvä kaupunkibrändi. Edellä kuvatusta brändin kehityksestä syntyy reaktioketju, jota seuraava kuvio kuvaa.



KUVIO 9. Menestyvän brändin kehittyminen (Mukailtu Laaksonen & Rainisto 2008, 99 - 101)

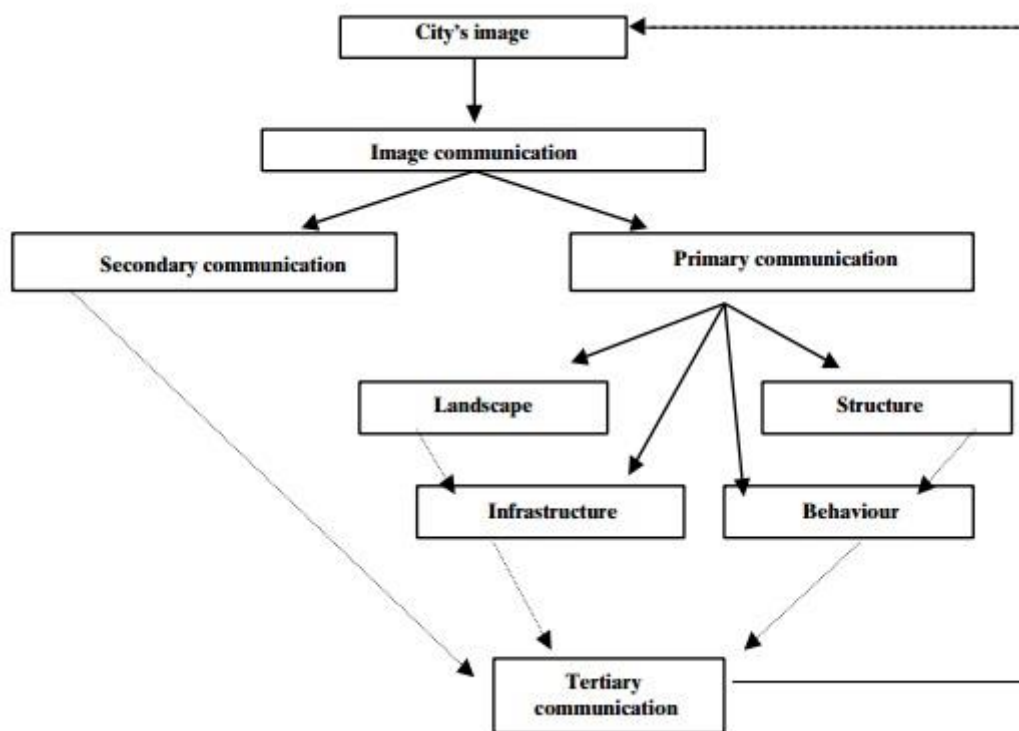
Paikan brändin rakentamisen prosessi etenee Rainiston (2008, 153) mukaan seitsemässä toisiaan seuraavissa vaiheissa. Ensimmäisen vaiheen tehtävän on analysoida oma tuote ja verrata sitä kilpailijoiden vastaaviin. Toisena on valittava eniten lisäarvoa tuottava substanssi, joka tukee kolmannessa vaiheessa määriteltävää brändin identiteettiä. Identiteetti on brändin sielu. Neljäs vaihe sisältää brändin ulkoisen ilmeen määrittelemisen ja nimen muotoilemisen, jollei nimeä ennestään ole olemassa. Viidenneksi on johdonmukaisesti viestittävä brändin ydinsanomaa. Kuudennessa vaiheessa brändin kehitystoimet on suunnattava määritellyn identiteetin mukaisiksi. Viimeiseksi on huolehdittava brändin juridisesta suojasta. Tämä tarkoittaa brändin rekisteröintiä sen haltijan nimiin. Paikan brändin rakentamisen prosessin vaiheet saattavat luonnollisesti kulkea joiltakin osin päällekkäin, mutta mainitut vaiheet ovat keskeisiä onnistuneessa brändin rakentamisessa.

Kun tiedonhankinta, analysointi, asemointi- ja arvopohdinta, suunnitelmat ja brändityön mittarit rakentamisprosessissa on tehty, on aika siirtyä toimintaan. Tämä tarkoittaa käytännössä suunnitelmien toteuttamista brändiviestinnän keinoin. Näin brändi saadaan elämään ja eläväksi brändin kokijoiden silmissä. Brändin kokijat ovat sisäisiä (kaupungin asukkaat, päätöksentekijät, työntekijät, yrittäjät) ja ulkoisia (mahdollinen muuttava työvoima, sijoittajat, yritykset, muut kaupungit).

Tärkein asia brändiviestinnässä on yhtenäinen viestiminen. Tässä auttaa Bakerin mukaan (2012) brändikäsikirjan laatiminen koko organisaation käyttöön. Baker käyttää brändikäsikirjasta englannin kielisiä termejä 'brand manual', 'handbook', 'blueprint', 'toolkit', 'strategy' ja 'guidelines'. Viestiminen ei tarkoita pelkästään ulkoasua ja logoja vaan brändi-identiteettiin liittyvien ominaisuuksien ja sen syvällisemmän olemuksen viestimistä. Baker korostaa, että yllättävän harvassa hänen näkemässään brändikäsikirjassa on todella selvitetty,

mistä brändissä on kysymys, ja mikä on kyseisen brändi-identiteetin perusta. Onnistunut brändikäsikirja antaa selkeitä vastauksia kysymyksiin: Miten kyseinen brändi tulisi omaksua? Miten brändiä hallitaan? Miten brändityön onnistumista voidaan mitata? Tämän lisäksi brändikäsikirjassa tulisi olla selvitettyinä tapoja, joilla yhteistyökumppanit ja sidosryhmät voivat auttaa kaupunkia brändityössä. (Baker 2012, 173)

Kavaratzis (2004) tuo kattavan näkökulman brändiviestinnän muotoihin artikkelissaan ‘From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands’. Artikkelin viitekehys on muotoiltu nimenomaan kaupungin omien asukkaiden näkökulmasta. Kavaratzis painottaa, ettei tässä asetelmassa väheksytä yhtään vierailijoita ja sijoittajatahoja. Sen sijaan hän haluaa tuoda esiin sen, että asukkaat ovat kuitenkin aina niitä, jotka toimivat brändin isoimpana viestijäjoukkona. Asukkaiden intressissä on parantaa heidän omaa elämänlaatuaan. Kavaratzis jakaa (2004, 67) kaupungin mahdollisuudet viestiä imagostaan kolmeen tasoon: primaariseen, sekundaariseen ja tertiääriseen viestintään.



KUVIO 10. Kaupungin imagoviestinnän kolme tasoa (Kavaratzis 2004, 67)

Primaarinen viestintä ei ensisijaisesti pyri suoraan viestintään vaan toiminnan tulosten kautta syntyvään viestintään. Primaarinen viestintä jaetaan Kavaratzisin mukaan (2004, 67) neljään alueeseen: maisemastrategioihin, infrastruktuuriprojekteihin, organisaation ja hallinnon

rakenteelliseen tehokkuuteen ja uudistuksiin sekä käyttäytymisalueeseen. Maisemastrategioihin lukeutuvat toimet kaupunkikuvan, arkkitehtuurin, viheralueiden ja muiden julkisten tilojen parantamiseksi. Infrastruktuuriprojektit liittyvät olemassa olevan kaupungin perusrakenteen muokkaamiseksi uuteen muotoon. Myös kaupungin keskustan ja kaupungin alueella sijaitsevien nähtävyyksien saavutettavuuden parantaminen eri keinoin sisältyy tähän luokkaan. Organisaation ja hallinnon rakenteet muokkaavat myös omalta osaltaan brändityötä. Tärkeimpinä elementteinä pidetään yhteisön kehittämiseen liittyviä verkostoja, asukkaiden osallistumismahdollisuuksia päätöksentekoon sekä julkisen ja yksityisen sektorin kanssakäymistä eli PPP-yhteistyötä (Public-Private Partnerships). Neljäntenä primaarisen viestinnän alueena on käyttäytymiseen liittyvä keinovalikoima. Tähän alueeseen sisältyy niin kaupungin johtohenkilöiden kehittämisajatuksia, kaupungin tarjoamat taloudelliset kannustimet sidosryhmille kuin kaupungissa järjestettävät tapahtumatkin. Toisin sanoen näistä elementeistä syntyy laajasti määritelty kaupunkikulttuuri. (Kavaratzis 2004, 67 – 68)

Sekundaariseen viestintään lukeutuvat perinteiset, suoran viestinnän menetelmät. Sisä- ja ulkomainonta, suhdetoiminta, visuaalinen ilme ja logot ovat sekundaarista viestintää. Tämän alueen kaupungit jo osaavat yleensä hyvin. Nämä toimet ovatkin usein niitä, joita kaupungeissa luullaan koko brändityön kentäksi. On kuitenkin muistettava myös primaarisen ja tertiäärin viestinnän rooli kokonaisuudessa. Sekundaarisessa viestinnässä on kaksi tärkeää osa-aluetta: sisältö ja viestinnän kompetenssi. Yhtäältä on oltava jotain, mitä mainostaa. Ilman oikeaa sisältöä on vaarana syntyä negatiivista mainosta. Toisaalta on pidettävä huoli kaupungin viestinnän laadusta ja kompetenssista. Viestinnällinen kompetenssi on yhtäaikaisesti sekä brändityön tavoite että sen tulos. (Kavaratzis 2004, 68 - 69)

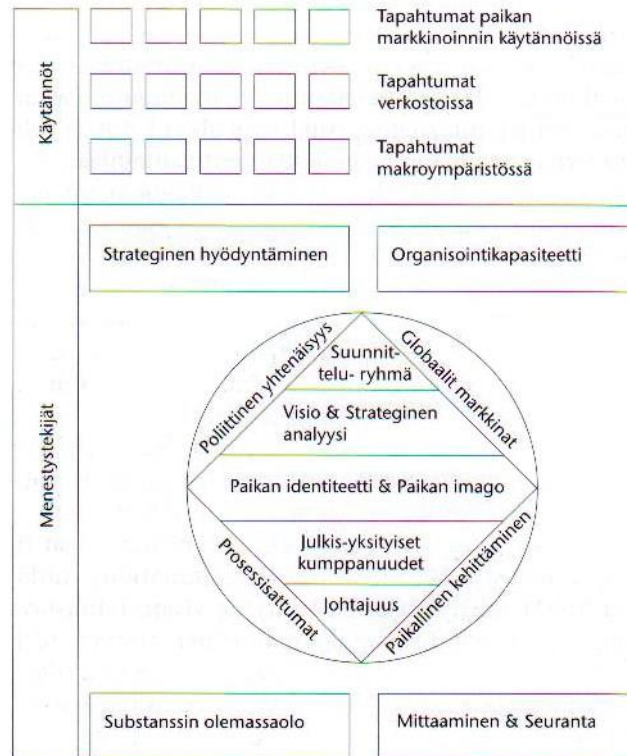
Tertiäärinen viestintä on sellaista, jota kaupunki itse ei pysty toteuttamaan vaan sen tuottaa media, kilpailijat ja muut toimintaympäristön toimijat. Tertiäärinen viestintä on juoruja eli huhupuheita, asukkaiden puskaradiota kaduilla ja sosiaalisessa mediassa, lehti- ja nettiartikkeleita sekä radiojuttuja. Primaarisen ja sekundaarisen viestinnän toimilla tähdätään positiivisen tertiäärin viestinnän herättämiseen. (Kavaratzis 2004, 69)

Mistä paikan vetovoima muodostuu? Miten rakennetaan menestyksekkäs kaupunkibrändi? Kaupungin markkinoinnin menestys riippuu monista osatekijöistä. Näitä on jäsennetty Rainiston väitöskirjassa (2003) esitetyn viitekehyksen mukaisesti. Viitekehys on yksi keskeisimmistä tutkimustuloksista Rainiston väitöskirjassa. Kehys on myös paikan

markkinoinnin tieteenalalla yksi ensimmäisistä kokonaisvaltaisista jäsennyksistä, sillä tutkimustietoa aiheesta on alkanut ilmestyä vasta viimeisen 20 vuoden aikana. Viitekehyksessä on muokattu yritysmarkkinoinnin avainkonseptit sopivaksi paikkojen markkinoinnille. Paikan markkinoinnin käytäntöihin liittyvät kolme eri tasoa (Rainisto 2008, 34):

1. Tapahtumat paikan markkinoinnin käytännöissä
2. Tapahtumat paikan markkinoinnin lähiverkostoissa
3. Tapahtumat paikan markkinoinnin makroympäristössä

Menestystekijöiden keskiössä ovat paikan markkinoinnin olennaisimmat tekijät. Suunnitteluryhmä, visio & strateginen analyysi, paikan identiteetti ja imago, julkis-yksityiset kumppanuudet ja johtajuus ovat kaupungin brändin rakentamisen kannalta rakenteellisia tekijöitä, joihin kaupunki pystyy itse vaikuttamaan suorasti tai epäsuorasti. Rakenteellisiin tekijöihin välillisesti vaikuttavia tekijöitä ovat keskiön vieressä: Poliittinen yhtenäisyys, globaalit markkinat, prosessisattumat ja paikallinen kehittäminen. Ne ovat paikan markkinoinnin kilpailutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Niihin kaupunki ei pysty vaikuttamaan pelkästään omilla suorilla toimillaan vaan tarvitaan kumppanuuksia ja verkostoja. Kolmantena ulottuvuutena viitekehyksessä ovat tekijät, jotka vaikuttavat paikan markkinoinnin kykyyn ja kapasiteettiin. Strateginen hyödyntäminen, organisointikapasiteetti, substanssin olemassaolo ja mittaaminen & seuranta ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat onnistuneen markkinointityön taustalla jatkuvasti.



KUVIO 11. Viitekehys paikan markkinoinnin menestystekijöistä (Rainisto 2008, 34)

Vetovoimatekijät ovat brändityölle joko olemassa olevia avuja tai seurauksia kaupungin onnistuneesta työstä. Kaupungin vetovoimatekijät voidaan jakaa yleisellä tasolla koviin ja pehmeisiin.

Alla on eritelty joitakin kovia ja pehmeitä vetovoimatekijöitä (mukailtu Rainisto 2004, 66 - 67):

Kovia vetovoimatekijöitä ovat:

- infrastruktuuri
- rakennukset
- tukipaketit
- taloudellinen vakaus
- tuottavuus
- kustannustaso
- paikalliset verkostot
- sijainti

Pehmeitä vetovoimatekijöitä ovat:

- kaupungin henki

- paikalliset perinteet
- elämänlaatu
- kulttuurielämä
- johtaminen ja johtajuus
- joustavuus
- yrittäjähenkisyys
- markkinoiden kehittäminen

Vetovoimatekijöissä tapahtuu jatkuvaa muutosta ja kovien vetovoimatekijöiden heikkous piilee niiden kopioitavuudessa. Usein kaupunkimarkkinoinnin kilpailutilanteessa positiivinen erottautuminen tehdäänkin juuri pehmeiden vetovoimatekijöiden avulla. (Rainisto 2004, 66 - 68)

Pehmeät vetovoimatekijät ovat Rainiston (2004, 66) mukaan kaupungin ainutlaatuisia ja ainutkertaisia ominaisuuksia. Niitä ei voi ostaa rahalla vaan useimmiten ne ansaitaan pitkäjänteisen työn tuloksina. Siksi niitä on myöskin hyvin haasteellista kopioida kaupungista toiseen. Jokaisella kaupungilla on omat vahvuutensa, joiden pohjalle markkinoinnin tulee perustua.

3.4. Keskeiset käsitteet – brändin luominen kaupunkimarkkinoinnissa

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen hahmottamisen ja tulkinnan kannalta tärkeimmät käsitteet. Käsitteet on syytä esitellä, jotta eteneminen tutkimuksen lukemisen suhteen on sujuvaa.

Brändi

Brändi tarkoittaa Rainiston (2008, 23 - 25) mukaan merkkituotetta tai tuotemerkkiä, joka ei pelkästään erota tuotetta kaikista muista tuotteista, vaan merkitsee myös kaikkea, mitä brändin kokija ajattelee symbolin tai logon nähdessään. Brändi on *lupaus* jostakin ja omaa niin aineellisia kuin aineettomiakin ominaisuuksia. Se voidaan kokea sekä psykologisena että sosiologisena ilmiönä (Kapferer 1997, 25). Aaker (1991, 7) määrittää brändin tarkoitukseksi tuotteen, palvelun tai paikan erilaistamisen kilpailijasta.

Tämä on käsitteen laaja määritelmä, jota sovelletaan myös tässä tutkielmassa. Brändi voi olla niin tuote, palvelu kuin paikkakin (de Chernatony & McDonald 1998, 25).

Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti tarkoittaa sitä tahtotilaa, joka tuotemerkin omistajalla/haltijalla on siitä, millaisena sen imago halutaan koettavan (Rainisto 2008, 23). Kapferer (1992, 33) määrittää identiteetin siten, että se luodaan lähettäjän puolella ja edeltää imagoa. Aaker (1996, 68) korostaa identiteetin suuntaa, tarkoitusta ja merkitystä antavaa roolia koko tuotemerkille. Identiteetti on täten, niin brändille kuin ihmisellekin, persoonallisuutta määrittävä tekijä. Kaupungin ollessa brändin haltijana, se itse muokkaa ja luo tietoisesti identiteettinsä (Rainisto 2008, 37).

Brändi-imago

Aaker (1996, 69) näkee imagon tarkoittavan niitä kokemuksia ja mielikuvia, joita brändi synnyttää kuluttajien ja muiden sidosryhmien todellisuudessa. Tuotemerkin imago perustuu siis siitä omaksuttuun tietoon ja kokemukseen (Rainisto 2008, 37).

Kaupunkibrändin luominen

Brändin luominen kaupungille tarkoittaa brändityötä, jonka tarkoituksena on määritellä kaupungille brändi-identiteetti ja tavoiteltava brändi-imago. Kaupunkibrändin luomisen, identiteetin ja imagon tarkoituksena on kaupungin positiivinen erilaistaminen kilpailijoista. Kaupungin brändityön yleisenä tavoitteena on kaupungin vetovoima- ja menestystekijöiden lisääminen.

Kaupunki/Paikka

Tässä tutkimuksessa käytetään pääosin termiä ”kaupunki” ja käsitellään kaupungin brändi-identiteettiä. Usein kaupunkimarkkinoinnin yhteydessä puhutaan myös paikan markkinoinnista, jolloin kaupungin tilalla voidaan käyttää termiä ”paikka”. Tämän raportin edetessä paikka ja kaupunki ovat saman sisältöisiä ja yhtäläisiä termejä.

Kaupunki sisältää tämän tutkimuksen määrittelyssä myös sitä ympäröivän talous- ja työllisyysalueen. Paikan/kaupungin brändin vaikutukset yltävät aina myös ympäristöalueelle niin hyvässä kuin pahassakin. Tätä vaikutusaluetta kutsutaan suomalaisessa määrittelyssä usein sanalla ”seutu”. Usein asetelmaan liittyy ristiriita määrittelyvallasta. Tällöin syntyy helposti vastakkainasettelua kaupungin ja sitä ympäröivän seudun välillä. Tällaisessa tilanteessa ydinkysymys kuuluukin: Kuka hyötyy kaupunkibrändin positiivisista tuloksista ja kuka saa maksajan roolin huonoina aikoina - kaupunki itse, seutu vai molemmat yhdessä?

4. BRÄNDIN LUOMISEN OHJAAVAT VOIMAT - CASE SALO

Tässä luvussa käsitellään tutkielman tapausta eli Salon kaupunkia. Ensimmäiseksi alaluvussa 4.1. tapaus esitellään lyhyesti tuomalla esiin kaupungin lähivuosien historia, asukasluku, sijainti, väestöprofiili ja elinkeinorakenne. Toiseksi alaluvussa 4.2. esitellään tutkimuksen empiiriseen aineistoon liittyvät tulokset ja niiden kytkeytyminen teoreettiseen viitekehykseen.

4.1. Uuden Salon kaupungin toimintaympäristö

Salo on Varsinais-Suomessa sijaitseva keskisuuri kaupunki. Kaupungin asukasluku vuoden 2011 alussa oli hieman alle 55300 asukasta. Salo sijaitsee uudistetun valtatie 1:n varrella. Välimatka Turkuun on moottoritietä ajaen noin 60 kilometriä ja Helsinkiin etäisyyttä on 115 kilometriä. Kaupungin sijainnin voidaan täten sanoa olevan keskeinen entisen ja nykyisen pääkaupungin välissä.

Salon seutukunnassa toimeenpantiin vuoden 2009 alusta lähtien Suomen siihenastisista suurin kuntaliitos. Liitoksessa yhteen liittyivät 10 kuntaa ja samalla 4 kuntayhtymän toiminta loppui. Tuosta hetkestä lähtien Salossa alkoi monellakin tavalla uusi aikakausi. Näin voidaan sanoa, vaikka seudulla oli jo pitkään toteutettu yhteistyötä koulutuksen, jätehuollon sekä sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla.

Kaupunginjohtaja Matti Rasila jäi eläkkeelle ja uusi kaupunginjohtaja, Antti Rantakokko, aloitti helmikuussa 2009. Kaupungin uutta johtamisjärjestelmää alettiin kehittää. Vuonna 2010 aloitti toimintansa kaupunginjohtajan alainen strategisen kehittämisen osasto, joka hoitaa kaupungin strategiaan liittyviä kehittämistoimia, elinkeinotoimintaan, markkinointiin ja viestintään liittyviä vastuualueita. Kesällä 2010 aloitettiin uuden kaupungintalon rakentaminen. Kaupungintalon avajaisia vietettiin syksyllä 2011. Uusi kaupungintalo on täten tavallaan myös uuden vuoden 2009 alusta toimintansa aloittaneen kaupungin symboli.

Salon väestöprofiilia voidaan luonnehtia Suomen mittakaavassa nuorekkaaksi ja elinvoimaiseksi – tavanomaiseksi eteläsuomalaisen seutukaupungin väestöprofiiliksi. Salon kaupungin Taskutieto-esitteen mukaan 31.12.2009 0-14 -vuotiaiden asukkaiden määrä Salossa oli 9211. 15 - 64 -vuotiaita oli 35263 ja 65-vuotiaita tai kyseisen iän ylittäneitä oli 10415. Salon kaupungin väestöllinen huoltosuhde (alle 14-vuotiaat ja yli 65-vuotiaat / 15 - 64 -vuotiaat) oli kyseisenä ajankohtana noin 0,56. Työttömyysaste oli 30.4.2010 9,6 %, joka tarkoittaa 2924

asukasta. Avoimia työpaikkoja kuitenkin oli samana ajankohtana olemassa 302 kappaletta. Sittemmin työttömyysaste on noussut noin 15 %:iin, pitkälti Nokian matkapuhelintehtaan toiminnan alasajosta johtuen. Nämä tutkielman tarkasteltavaan ajanjaksoon liittyvät väestölliset tunnusluvut vahvistavat luonnehdintaa Salosta nuorekkaana ja elinvoimaisena keskisuurena kaupunkina.

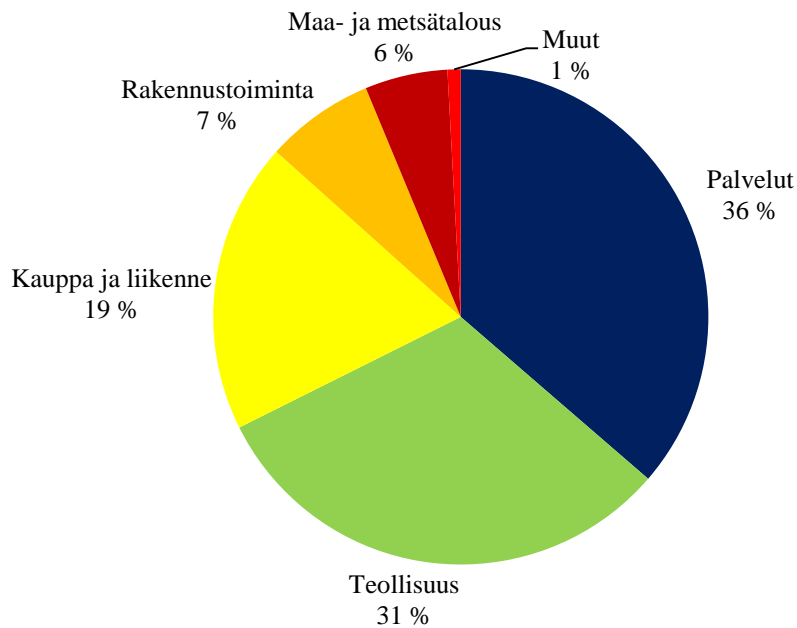
Salon elinkeinorakenne jakautui vuonna 2010 (Kuvio 12.) kuuteen eri sektoriin: Palveluihin, teollisuuteen, kauppaan ja liikenteeseen, rakennustoimintaan, maa- ja metsätalouteen sekä muihin elinkeinoihin. Kaupungin alueella oli 24815 työssäkäyvää asukasta, joista 9018 ansaitsi palkkansa palvelusektorin palveluksessa. Seuraavaksi eniten työntekijöitä oli teollisuuden parissa, 7764 työntekijää. Kolmanneksi suurin sektori kaupungin elinkeinorakenteessa oli kauppa ja liikenne, joka työllisti yhteensä 4714 ihmistä. Nämä olivat kolme suurinta elinkeinosektoria ja perässä tulivat melko tasaväkisinä rakennustoiminta (1765 työntekijää) sekä maa- ja metsätalous (1340 työntekijää). Muut elinkeinot työllistivät 214 ihmistä.

Salossa voidaan sanoa tapahtuneen samankaltaista kehitystä työelämän muutoksen osalta kuin muuallakin maassamme. Palvelualan työt kasvattavat osuuttaan ja perinteinen teollisuus menettää työpaikkoja halvempien tuotantokustannuksien vuoksi erityisesti Aasian maihin ja jonkin verran Itä-Eurooppaan.

Kauppa ja liikenne työllistävät kasvavassa määrin kaupunkilaisia, mutta edelleen teollisuus on Salossa suurempi työllistäjä. Tämä johtui pitkälti Nokia Oyj:n matkapuhelintehtaasta ja sen alihankintatilauksista alueen yrityksille. Myös maatalousteollisuus sekä perinteinen metallialan teollisuus olivat tarkastelujakson aikaisissa tietojen mukaan isossa roolissa kaupungin alueen työllistäjinä.

Kaupungin suurimmat työnantajat olivat vuoden 2010 Taskutieto-esitteen mukaan suuruusjärjestyksessä Nokia Oyj, Salon kaupunki, Suur Seudun Osuuskauppa, Hella Lightning Finland Oy, Antti-Teollisuus Oy, Piironen Oy, Leinovalu Oy, Halikko Works Oy, Wipro Oy ja Vainion Liikenne Oy.

Työllinen työvoima Salossa v. 2010



KUVIO 12. Työvoima elinkeinosektoreittain (mukailtuna Taskutieto-esitteestä)

Poliittiset valtasuhteet kokivat muutoksia ensimmäisissä uuden Salon aikana pidetyissä kuntavaaleissa syksyllä 2008. Ennen pieniä maatalousvaltaisia kuntia sisältänyt seutukunta oli Keskusta-puolueen hallitsemaa aluetta. Vuoden 2009 alusta alkaen SDP ja Kokoomus nousivat suurimmiksi puolueiksi. Salon kaupunginvaltuustossa oli 75 valtuutettua kuntaliitoksen siirtymäajan eli vuoden 2012 kuntavaaleihin asti. Kaupunginvaltuuston suurin puolue oli SDP 23 valtuustopaikallaan. Toiseksi suurin ryhmä valtuustossa oli Kokoomus, jolla oli 21 paikkaa. Keskusta oli 20 valtuustopaikallaan valtuustossa kolmanneksi suurin puolue. Kolmen suurimman puolueen jälkeen tulivat järjestyksessä Vihreä Liitto (4 paikkaa), Vasemmistoliitto (3), Kristillisdemokraatit (2) ja Perussuomalaiset (2).

Vuoden 2012 kuntavaalien jälkeen valtuutettujen lukumäärä väheni 51:een. Vaalit muuttivat valta-asetelmaa Kokoomuksen ja Perussuomalaisten hyväksi. Voimasuhteet jakautuvat valtuustokaudella 2013–2017 seuraavasti: Kokoomuksella 14, SDP:llä 12, Keskustalla 12, Perussuomalaisilla 7, Vihreällä Liitolla 3, Vasemmistoliitolla 2 ja Kristillisdemokraateilla 1 valtuutettu. Meneillään olevalla valtuustokaudella on pyritty tekemään laajoja taloudellisia sopeutustoimia, jotta Salon kaupungin talous saataisiin tasapainoon. Vuoden 2014 alusta asti kaupungin työntekijöiden irtisanomissuoja lakkasi olemasta voimassa, kun kuntaliitoksesta tuli kuluneeksi viisi vuotta. Muutokset ja haasteet eivät varmasti ole edelliseltä valtuustokaudelta ainakaan vähentyneet.

4.2. Brändi-identiteetin rakentamisprosessin analyysi

Tämä alaluku koostaa tutkielman aineiston analyysin tulokset ja löydökset. Alaluvuissa on eritelty ja avattu analysoitu aineisto. Aineisto käsittää samat asiakirjat, jotka ovat olleet Salon kaupungin brändityön taustamateriaalina vuoden 2010 syksyllä ja 2011 keväällä. Näin ollen materiaali on ollut myös brändityön ohjausryhmien käsittelyssä. Analysoitu aineisto ja edessä oleva tulosten tarkastelu sisältää monipuolista materiaalia Salon kaupungista tutkimustehtävän valossa. Materiaali koostuu kaupungin strategisen ohjauksen kannalta sisäiseen käyttöön ja markkinointiviestinnän kannalta ulkoiseen käyttöön tarkoitetuista asiakirjoista. Asiakirjat muodostavat tutkielman ensisijaisen aineiston. Toissijainen aineisto koostuu tutkielman tekijän kirjoittamista muistiinpanoista ja ohjausryhmien tapaamisten äänitetyistä keskusteluista.

Ensimmäiseksi tulosluvussa kuvataan kaupungin brändityön ohjausryhmien työskentely- ja toimintatapoja. Tämän lisäksi selvitetään seikkoja, joita ohjausryhmissä todettiin Salon kaupungin brändityön vaiheistuksesta. *Toiseksi* tulosluvussa tarkastellaan Salon kaupungin vuosien 2010 ja 2011 strategia-asiakirjoja. Samalla käsitellään myös kaupungin markkinointityötä ohjaavia asiakirjoja, jotka ovat Salon kaupungin elinkeinopoliittinen ohjelma ja Salon seudun rakennemuutossuunnitelma. *Kolmantena* strategia- ja ohjelma-asiakirjojen jälkeen esitellään kaupungin oman markkinointityön tueksi tehtyjä selvitys- ja tutkimusluontoisia asiakirjoja. *Neljäntenä* tehdään selkoa kaupungin brändityöhön liittyvistä hankkeista. *Viidentenä* pureudutaan verkostoihin, joiden muodostaminen ja niissä vaikuttaminen on kehittynyt keskeiseksi tekijäksi kaupunkien hallintasuhteissa. Verkostotyö on eräänlaista paikallisyhteisöjen julkista diplomatiata kaupunkimarkkinoinnin viitekehyksessä. *Kuudenneksi* tarkastellaan ohjausryhmien työn tuloksena syntynyttä Salon kaupungin brändikäsikirjaa.

Tulosluvun tavoitteena on etsiä ennen varsinaista brändityötä ja sen alkuvaiheen aikana tuotetusta materiaalista vastauksia tutkielman tutkimusongelmaan: Miten kaupungin brändi-identiteetti luodaan? Aineiston käsittelyä on ohjannut tutkimusongelman lisäksi tutkielman kaikki osaongelmat. Osatavoitteissa korostuu analyysi kaupungin brändi-identiteetin rakentamisprosessin keskeiset elementit, alkuvaiheet ja prosessin kytkeytyminen kaupungin strategiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen. Lisäksi painotetaan vaihetta, jolloin tietoista brändi-identiteettiä ei vielä ole olemassa. Kaupungin organisaation ja kaupunkikonsernin toimijat ovat tehneet huomattavan määrän valmistavaa työtä, joka näkyy suunnitelmina, hankkeina, verkostotyönä ja kunkin toimialan omana kehitystyönä. Yhdenmukainen,

tavoitteellinen ja johdettu markkinointiviestintä brändityön tuloksena tässä vaiheessa kuitenkin puuttuu. On siis tarkasteltava ennen brändityön aloittamista tehtyä työtä ja siitä syntyneitä aineistoja. Aineistosta haetaan vastauksia tutkimusongelman lisäksi kysymyksiin, minkälaisilla toimilla kaupunki panostaa olemassa olevan toiminnan osalta kaupungin brändin luomiseen, jalkauttamiseen ja toteuttamiseen.

4.2.1 Ohjausryhmätyö

Ohjausryhminä Salon kaupungin brändityössä toimi kaksi eri ryhmää (LIITE 2.). Toinen oli pienempi brändityöryhmä, jossa oli viranhaltijaedustus, ja toinen oli suurempi ohjausryhmä, jossa oli edellä mainittujen lisäksi edustus ammattikorkeakoulusta, Nokia Oyj:n Salon toimipisteestä sekä poliittinen edustus valtuustoryhmistä. Ryhmien tehtävänä oli ohjata brändityötä, jota pääasiassa kaupungin strategisen kehittämisen osasto ja elinkeinoyhtiö Yrityssalo Oy toteuttavat. Brändityöryhmän viranhaltijoihin kuuluivat kaupunginjohtaja Antti Rantakokko, kehitysjohtaja Hannu Salminen, markkinointipäällikkö Anne Nenonen, viestintäpäällikkö Teija Järvelä, kaupunkisuunnittelujohtaja Jarmo Heimo sekä hallintojohtaja Irma Nieminen.

Ohjausryhmä ja brändityöryhmä kokoontuivat syksyn 2010 ja huhtikuun 2011 välisenä aikana yhteensä kuusi kertaa (13.9.2010, 22.11.2010, 16.12.2010, 11.1.2011, 7.2.2011 ja 12.4.2011). Tutkielman tekijä oli mukana tutkielmantekijänä ja havainnoitsijana ohjausryhmätyöskentelyssä viidessä ensimmäisessä tapaamisessa ja teki muistiinpanoja sekä nauhoitti kaikki tapaamiset. Muistiinpanoja ja nauhoitettua aineistoa tullaan käyttämään tarpeellisilta osin pro gradu -tutkielman analyysin tukena. Laajan ohjausryhmän ja pienemmän brändityöryhmän käsittelemä ja työstämä kirjallinen materiaali on tämän tutkielman primaarinen aineiston osa. Täten tässä tulosluvussa analysoitu aineisto on esitelty sekä brändityöryhmälle että ohjausryhmälle. Kyseinen aineisto on pohjatyönä brändi-identiteetin rakentamiselle ja brändikäsikirjan tekemiselle. Aineisto on keskeinen brändityön onnistumisen kannalta.

4.2.2. Strategia- ja ohjelmatyö

Tarkemmin eriteltynä strategia- ja ohjelmatyöhön liittyvä aineisto sisältää tässä tutkielmassa kaupungin strategian, strategia-asiakirjaan kiinteästi sisältyvän tasapainotetun tulostietokortiston, kaupungin elinkeinopoliittisen ohjelman ja Salon seudun rakennemuutossuunnitelman.

Salon kaupungin strategia-asiakirjat ohjaavat koko kaupungin toimintaa. Strategia-asiakirjat koostuvat kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa määritellään lyhyesti kaupungin perustehtävä, visio, arvot, valtuustokauden strategiset menestystekijät, strategisten menestystekijöiden tavoitetasot ja kaupungin vuositavoitteet. Toinen osa strategia-asiakirjoista muodostuu tulokortistosta, joka on jaettu toimialoittain.

Salon kaupungin visio 2020 on:

”Salo on hyvien palvelujen, monipuolisen elinkeinoelämän ja korkean osaamisen kasvava viherkaupunki, joka toimii vastuullisesti ja rohkeasti ihmisen ja ympäristön parhaaksi.” (Salon kaupungin strategia v. 2010)

Voidaan sanoa, että visio on melko geneerinen johtuen pitkälti siitä, että tehtävät ovat samat kaikille kunnille Suomessa. Kuitenkin visio tähtää monipuoliseen elinkeinoelämään ja korkean osaamisen kasvavaksi viherkaupungiksi. Näistä tavoitteista löytyy paljon samansuuntaista kehittämisorientoitunutta henkeä kuin muustakin Salon kaupungin markkinointimateriaalista. Visiosta näkyy myös kaupungin arvot, jotka on määritelty rohkeudeksi, oikeudenmukaisuudeksi ja vastuullisuudeksi molempien vuosien 2010 ja 2011 strategia-asiakirjoissa. Visiossa mainitut monipuolinen elinkeinoelämä ja korkea osaaminen vaatii yleensä myös toimia kaupungin markkinoinnin osalta. Viherkaupungiksi julistautuminen on myös eräänlaista profiloitumista ja asemoitumista muihin kaupunkeihin nähden. Näin ollen voidaan todeta Salon kaupungin vision olevan monelta osin lupaava tämän tutkielman tutkimustehtävään nähden.

Vuoden 2010 strategiassa mainitaan valtuustokausittain määriteltävät strategiset menestystekijät. Asiakirja jakautuu kuuteen menestystekijään:

1. Hyvin toimivat peruspalvelut
2. Monipuolisen elinkeinoelämän edistäminen ja hyvä työllisyys
3. Johtaminen, strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö
4. Kuntauudistuksen hallittu toteutus, laaja demokratia sekä yhteisöllisyys
5. Tasapainoinen talous
6. Kestävä kehitys ja viherkaupunki

Vuoden 2011 strategiaan valtuustokauden strategisia menestystekijöitä on muokattu seuraavasti:

1. Hyvin toimivat peruspalvelut
 - a. Terveysten ja hyvinvoinnin sekä itsenäisen suoriutumisen edistäminen
 - b. Kasvun, oppimisen ja laadukkaan elämän mahdollistaminen
 - c. Asuin- ja toimintaympäristön kehittäminen ja ylläpito
2. Monipuolinen elinkeinoelämä ja hyvä työllisyys
3. Johtaminen, henkilöstö, strateginen päätöksenteko
ja kuntauudistuksen hallittu toteutus
4. Tasapainoinen talous

Aivan kuten visiossakin, näissä menestystekijöissä on selkeästi havaittavissa ratkaisuja tutkimusongelmaan. Hyvin toimivat peruspalvelut ovat sinänsä vetovoimatekijä ainakin valtakunnan tasolla asukasmarkkinoinnin kannalta. Laadukas elämä on hyvin vahva tekijä, joka vaikuttaa potentiaalisten asukkaiden mielikuvaan kaupungista. Samoin entistä enemmän voidaan sanoa asuin- ja toimintaympäristön kehittämisen vaikuttavan paikan vetovoimaan. Samalla tavalla monipuolinen elinkeinoelämä ja tätä kautta työpaikat ovat ehdoton vetovoimatekijä ja kaupungin brändin luomisen elinehto. Työpaikan saaminen tai sen muutos on eräs merkittävimmistä aikuisiän muuttoon johtavista syistä. Ilman elinkeinoelämää ja työpaikkoja suomalaisella kaupungilla ei ole asukkaita eikä verotuloja.

Johtaminen ja strateginen päätöksenteko vaikuttavat siihen, kuinka johdonmukaista ja pitkäjänteistä kehitystyötä kaupunki tekee sisäisesti ja toisaalta markkinointityötä ulkoisesti. Kun johtaminen ja strateginen päätöksenteko ovat tarkkaan harkittua ja ennustettavaa, voidaan odottaa myös kyseisten toimenpiteiden vaikuttavan positiivisesti kaupungin brändin luomisessa. Tasapainoisen talouden merkittävyyttä voidaan tuskin liikaa korostaa nykypäivänä Suomen kuntataloudessa saati sitten Euroopan tasolla ja kansainvälisillä paikan markkinoinnin kentillä. Kaikki lähtee kuitenkin paikallistason luottamuksen rakentamisesta kuntatalouden tasapainoon ja kestävyys on pitkällä aikavälillä. Esimerkkinä todettakoon uusien investointien houkuttelu kaupunkiin. Kun talous on tasapainossa, voi mahdollinen investoija todennäköisemmin luottaa oman investoinnin kannattavuuteen ja siihen, ettei investointihetken jälkeen ilmene paikallisia negatiivisia yllätyksiä. Tasapainoinen talous on selvästi kaupungin brändi-identiteetin luomiseen liittyvä keskeinen näkökulma.

Menestystekijöiden osalta vuoden 2010 strategia-asiakirjassa on mainittu myös tavoitteet jokaiselle menestystekijälle. Tavoitteiden saavuttamiseksi on lisäksi määritelty konkreettisia keinoja. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tavoitteita ja toimenpiteitä löytyy hyvin

toimivien peruspalveluiden strategisen menestystekijän alta sivistystoimen sekä asumisen ja ympäristön kohdalta. Sivistystoimen palveluissa mainitaan tavoitteena vetovoimaiset, tehokkaat ja laadukkaat sekä oikein kohdistetut sivistyspalvelut. Asuminen ja ympäristö -otsikon alla mainitaan tavoitteina asunto- ja yritystontteja alueellisesti ja laadullisesti tarpeeksi tarjolla, julkinen toimintaympäristö tukee kaikkien väestöryhmien liikkumista ja yhdessäoloa sekä sujuva, laadukas ja tasapuolinen lupamenettely ja valvontatoiminta.

Monipuolisen elinkeinoelämän edistäminen ja hyvä työllisyys -menestystekijän kohdalta löytyy luonnollisesti enemmän tutkimusongelman kannalta olennaisia tavoitteita ja toimenpiteitä. Ensimmäisenä tavoitteena mainittakoon osaavan työvoiman pysyminen seudulla. Toimenpiteenä on työvoiman pysyvyyteen liittyvät erillishankkeet. Toisena tavoitteena mainittakoon olemassa olevan yritystoiminnan ja sen kehittämismahdollisuuksien turvaaminen, jonka osalta toimenpiteenä on linjattu laadukkaat ja kattavat yrityspalvelut. Kolmantena, erittäin keskeisenä tavoitteena todettakoon uuden yritystoiminnan syntymisen edistäminen. Tämän tavoitteen toimenpidetasolla mainitaan alkavien yritysten monipuoliset neuvontapalvelut. Neljäntenä tavoitteena on paikallisen yritystoiminnan huomioiminen kaupungin toiminnassa ja päätöksenteossa sekä toimenpiteenä yrityksiin kohdistuvien vaikutusten arviointi ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Asunto- ja yritystonttien tavoitteiden osalta toimenpiteenä on kirjattu strateginen yleiskaava, keskustan kehittämissuunnitelma ja maapoliittinen ohjelma.

Johtaminen, strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö -menestystekijän osalta löytyy myös muutamia relevantteja tavoitteita ja tavoitteisiin liittyviä toimenpiteitä. Suorana löydöksenä tutkimusongelmaan nähden voidaan pitää tavoitteita: tyytyväinen kuntalainen ja kunnan hyvä maine sekä hyvä asiakaspalvelu ja tehokas viestintä työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Tutkimuksen kannalta erityisen huomionarvoinen toimenpide on viestinnän tehostaminen ja positiivisen imagon luonti.

Kuntauudistuksen hallittu toteutus ja yhteisöllisyys sekä laaja demokratia -menestystekijän osalta voidaan ottaa esille edelläkävijäkunta palvelujen toimivuudessa -tavoite, joka selvästi tarkoittaa edelläkävijäkunnan imagoa ja mainetta ulkopuolisten toimijoiden näkökulmasta. Tasapainoisen talouden menestystekijän alta löytyy tavoite: hallittu, taloudelliseen liikkumavaraan suhteutettu toiminta ja talous. Toimenpiteinä tässä kohdin lausutaan muun muassa kilpailukykyinen veroprosentti ja kilpailukykyinen tuottavuus. Kestävä kehitys ja viherkaupunki -menestystekijän osalta merkittävät tavoitteet ovat hyvän asumisviihtyvyyden

kaupunki, hallittu kasvu ja elinvoimaiset taajamat ja viherkaupunki-idean selkeyttäminen. Strategisten menestystekijöiden tarkemman erittelyn jälkeen on tuotu esiin Salon kaupungin vuositavoitteet 2010. Tutkimusongelman kannalta merkityksellisinä kirjauksina on todettava kolmas vuositavoite: Rakennemuutosalueen statuksen ja rahoituksen tehokas ja monialainen hyödyntäminen, yrittäjyyden edistäminen, osaavan työvoiman pitäminen paikkakunnalla sekä nuorten työllistymisen aktiivinen tukeminen.

Strategia-asiakirjojen yhteydessä on kaupungin tulokortisto, jossa on erikseen kaupunginhallituksen, konsernipalveluiden (hallinto- ja talousosasto), toimialojen ja kaupungin liikelaitoksien tulokortit. Tulokortit on jaettu toimialoittain neljään eri näkökulmaan, joiden mukaisesti toimialojen tulokorttien tarkastelu ja tavoitteiden asettelu on tehty. Nämä neljä tulokortin näkökulmaa ovat *Asiakkaat*, *Prosessit*, *Johtaminen*, *osaaminen ja henkilöstö* sekä *Talous*. Näkökulmat jäljittelevät pitkälti Kaplan & Nortonin (1992) alkuperäistä hahmotelmaa neljästä talouden, asiakkaiden, organisaation sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmia. Voidaan toisaalta todeta, että Salon kaupungin tulokorttien näkökulmat ovat suomalaisen kuntasektorin käyttöön sopivammiksi muokattuja. Kaplan & Nortonin alun perin liiketoiminnan ja yritysten käyttöön kehittämät näkökulmat eivät ymmärrettävästi aivan sellaisenaan kaupungin käyttöön sovi.

Korteissa on neljä eri toiminnallista tasoa yleisemmästä yksityiskohtaiseen: kriittiset menestystekijät, keskeiset tavoitteet 2010 - 2012, operatiiviset toimenpiteet ja keinot sekä mittarit, arviointi ja tavoitetaso (vuosi) / vastuutaho. Kriittiset menestystekijät ovat yhteneväiset valtuustokauden strategisten menestystekijöiden kanssa. Keskeiset tavoitteet kertovat yleisen tason pyrkimyksen, johon tähdätään lähivuosina. Operatiiviset toimenpiteet ja keinot ottavat kantaa konkreettisemmalla tasolla, minkälaisilla toiminnoilla tavoitteita tullaan lähestymään. Viimeisellä tasolla määritellään tavoitteiden toteutumiselle sopivat mittaamis- ja arviointitavat. Tämä eritellään edelleen jokaiselle vuodelle erikseen tavoitetasona. Lisäksi jokaiselle tavoitteelle ja toimenpiteelle on oma vastuutahonsa, jotta tiedetään, mikä osasto tai toimiala on vastuussa.

Kriittisten menestystekijöiden, keskeisten tavoitteiden, operatiivisten toimenpiteiden ja keinojen sekä mittareiden ja tavoitetasojen joukosta on löydettävissä hyvin monenlaisia liittymäkohtia tämän tutkielman tutkimustehtävään vastaamiseen. Osa-alueista, jotka eriteltiin aiemmin strategisten menestystekijöiden joukosta, tullaan seuraavaksi tekemään erityisiä

huomioita tulokortin konkreettisemmista tasoista. Huomiot tehdään lähtökohtaisesti tutkimusongelman kannalta olennaisista ja merkityksellisistä kohdista.

Kaupunginhallituksen tulokortin Asiakkaat-osassa hyvin toimivat peruspalvelut -kriittisen menestystekijän alaisena keskeisenä tavoitteena 1.5. mainitaan asunto- ja yritystonttien alueellinen ja laadullinen sopiva tarjonta. Operatiivisina toimenpiteinä ja keinoina tämän tavoitteen toteuttamiseksi ovat maapoliittinen ohjelma ja strateginen yleiskaava. Edellä mainitut kaupunkisuunnitteluun liittyvät toimet ovat relevantteja näkökulmia tutkimuksen tehtävänasetteluun vastaamiseen siksi, että muun muassa vapaat yritystontit ovat edellytys uusien yritysten sijoittautumiselle tai olemassa olevan liiketoiminnan laajentamiselle. Näin uusia työpaikkoja saadaan aikaan kaupunkiin ja uusien työpaikkojen tuloksena kaupunki on vetovoimaisempi paikka uusien potentiaalisten asukkaiden silmissä. Kaupunginhallituksen tulokortin Asiakkaat-osassa tutkimusongelman kannalta erittäin keskeinen tavoite on 1.7. Toimiva asiakaspalvelu ja tehokas viestintä ja hyvä maine. Kyseisen tavoitteen alaiset operatiiviset toimenpiteet ja keinot ovat ”palvelualttius ja avoin, suunnitelmallinen viestintä” ja arvioinnin osalta mainitaan viestinnän arvioinnin tavoitetasona hyvä. Tämä keskeinen tavoite on selkeästi tutkielman tutkimusongelman ytimessä. On täten selvää, että tutkittava tapaus (Salon kaupunki) on kiinnittänyt brändi-identiteetin ja brändi-imagon väliseen yhteyteen ja brändityöhön huomiota jo ennen varsinaisen brändityön alkamista. Keskeisenä tavoitteena 1.8. on todettu sähköinen asiointi ja sen asteittainen lisääminen operatiivisena toimenpiteenä. Sähköistä asiointia voidaan pitää brändityön osana kaupungin sähköisen saavutettavuuden parantamisena.

Monipuolisen elinkeinoelämän edistäminen ja hyvä työllisyys -kriittisen menestystekijän alaiset keskeiset tavoitteet ovat nähtävissä tutkielman kannalta keskeisinä kokonaisuudessaan. Keskeiset tavoitteet ovat 2.1. Aktiivinen työvoima- ja elinkeinopolitiikka, 2.2. Osaava työvoima ja sen pysyminen seudulla sekä 2.3. Monipuolista elinkeinoelämää tukeva toiminta. Ensimmäisen keskeisen tavoitteen alainen operatiivinen toimenpide on rakennemuutosalueen statuksen ja rahoitusinstrumenttien tehokas hyödyntäminen. Toisen keskeisen tavoitteen operatiiviset toimenpiteet ovat ammatilliseen koulutukseen liittyviä edunvalvonta-asioita ja tälle tutkielmalle keskeisempänä toimenpiteenä yhteistyösopimus Turun yliopiston kanssa ja ammattikorkeakoulun hallintomallin kehittäminen sekä erityisesti kolmantena toimenpiteenä tai keinona työvoiman pysyvyyteen liittyvät erillishankkeet. Kolmannen keskeisen tavoitteen operatiiviset toimenpiteet ja keinot liittyvät laadukkaisiin ja kattaviin yrityspalveluihin ja yritystoiminnan huomioimiseen kaupungin toiminnassa ja päätöksenteossa. Vastuutahoina

edellä mainittujen keskeisten tavoitteiden ja operatiivisten toimenpiteiden sekä keinojen osalta ovat joko kehittämis- ja elinkeinotoimi (Ket), aluekehittämisyksikkö (Aky) tai Yrityssalo Oy. Kaikki nämä tavoitteet ja toimenpiteet liittyvät suoraan sekä työvoiman saatavuuteen, yritysten menestymiseen että tätä kautta myös kaupungin vetovoimaisuuteen uusien opiskelijoiden ja työpaikkojen näkökulmasta. Ne ovat merkittäviä käytännön tapoja sekä perustyon elementtejä yhtäältä luoda ja toisaalta vahvistaa paikan brändi-identiteettiä.

Kaupunginhallituksen tulokortin Johtaminen, osaaminen ja henkilöstö -osassa tuodaan esiin Johtaminen, strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö -kriittinen menestystekijä. Sen osana keskeisenä tavoitteena 5.4. on kirjattu organisaation hyvän toimintakyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä, jonka keinona lausutaan henkilöstön saatavuus ja osaaminen. Mittariksi on valittu hakemuksien määrä pätevien hakijoiden osalta avointa työpaikkaa kohden. Tämä kokonaisuus kertoo kaupungin tarkkailevan omaa vetovoimaisuuttaan rekrytointitilanteessa ja kertoo suoraan sekä välittömästi eri ammattialojen kiinnostuneisuudesta kaupunkia kohtaan. Voidaan todeta, että kyseinen mittari kertoo erään tekijän kaupungin brändi-imagosta ja täten myös brändi-identiteetin menestyksellisestä tai epäonnistuneesta kehittämisestä. On olemassa siis laadullisesti mitattavien ja välillisesti pitkien prosessien kautta tulkittavien mittareiden lisäksi aivan suoria määrällisiä mittareita, joista voi tehdä jonkin tietyn brändityön osalta johtopäätöksiä. Samoin esimerkkinä määrällisistä mittareista on nostettava esiin tulokortin talousosasta verrokkikuntiin tehtävä vertailu (kaupunginhallituksen tulokortti, keskeinen tavoite 6.1.). Tunnuslukuina ja mittareina pidetään riittävää, vähintään 30 päivän, maksuvalmiutta, kilpailukykyistä veroprosenttia, positiivista tilikauden tulosta ja investointien tulorahoitustasoa vähintään 50 %.

Seuraavaksi otetaan vielä muutamia yksityiskohtaisempia esimerkkejä toimialojen tulokorteista. Nämä esimerkit kuvaavat hieman seikkaperäisemmin eri toimialojen tulokorttien kirjauksia tutkimusongelman näkökulmasta tarkasteltuna. Konsernipalveluiden tulokortin asiakas-osasta nousee esiin kriittinen menestystekijä 3. Toimiva asiakaspalvelu ja tehokas viestintä ja hyvä maine. Tämän kriittisen menestystekijän keskeisinä tavoitteina ovat 3.1. Palvelualtis, avoin ja suunnitelmallinen viestintä ja 3.2. Tehokas ja hyvin toimiva tietopalvelu ja päätöksentekoprosessi. Nämä molemmat keskeiset tavoitteet ovat brändityön ja brändi-identiteetin luomisen kannalta erittäin keskeisiä rakentavia elementtejä. On sinänsä brändityön kannalta myös tärkeää, että kaupungin strategian kaltaisessa sitovassa asiakirjassa on nämä tavoitteet mainittuna.

Paikan markkinoinnin tutkija Simon Anholt korostaa nimenomaan maineen korostuvaa roolia kilpailukykyisen identiteetin rakentamisessa. Toimijoiden tulee sisäistää ja ymmärtää tekijät, jotka vaikuttavat paikan mainekuvaan. Anholtin mukaan harvemmin nykyinen todellisuus ja imago tai maine ovat sama asia. Niitä ei nähdä samalla tavalla. Tämä saattaa olla asia, jota ei välttämättä suomalaisessakaan kuntamarkkinoinnissa osata aina hahmottaa. Ulkopuolisella toimijalla saattaa olla vanhentunut kuva kunnan maineesta nykytilan ollessa esimerkiksi huomattavasti parantunut vanhasta maineesta. (Anholt 2007, 27)

Monesti kuullaankin kansan suusta sanottavan esimerkiksi Lahden kaupungista tai Tampereen Hervannan kaupunginosasta ”mainettaan parempi”. Lahdesta on totuttu aikanaan puhumaan Suomen Chicagon rikollisuustilastojen kärjessä ja Tampereen Hervannasta on liikkunut monenlaisia synkkiä tarinoita, jotka edelleen vaikuttavat paikan nykyiseen maineeseen asuinpaikkaa tai toimitilaa haettaessa. Tämän vuoksi juuri hyvään maineeseen ja tehokkaaseen viestintään pyrkiminen ovat erittäin tärkeitä asioita brändityön kannalta, juuri strategia-asiakirjan tasoisissa linjauksissa. Myös paikkakunnan sisäinen viestintä ja muutosviestintä maineen parantamisessa ovat tärkeitä keinoja, jotka on huomioitu myös Salon kaupungin tulokortiston konsernipalveluiden osion operatiivisissa toimenpiteissä ja keinoissa kohdassa 3.1. viestinnän arviointina, asukaslehden ja kaupunkilehden toteuttamisena, www-sivujen kehittämisenä sekä palvelujen markkinointina.

Eräänä asiana konsernipalveluiden tulokortissa nousee brändi-identiteetin luomisen ja kehittämisen kannalta esiin kuntauudistuksen hallittu toteutus sekä yhteisöllisyys, joka on eräs prosessi-näkökulmaan liittyvä kriittinen menestystekijä. Keskeisenä tavoitteena kyseiselle menestystekijälle on kirjattu uuden kunnan hallittu rakentaminen. Toimenpiteinä sekä keinoina ovat uusi yhteinen toimintakulttuuri ja yhteiset toimintatavat sekä sisäisen asiakkuuden kehittäminen. Lisäksi huomio kiinnittyy tulokortistossa jokaisen toimialan kohdalla henkilöstön rekrytointiin, pätevään henkilöstöön ja osaamiseen liittyviin kirjauksiin. Jokaisen toimialan osalta mainitaan operatiivisten toimenpiteiden ja keinojen kohdalla henkilöstön saatavuuden ja osaamisen varmistaminen. Samoin jokaisen toimialan osalta mittariksi on kirjoitettu pätevien hakijoiden määrä per avoin työpaikka. Voidaan katsoa, että tällä tavoin kannetaan huolta ja mitataan kaupungin vetovoimaisuutta työnantajana.

Teknisen toimen tulokortissa on ensimmäisen kriittisen menestystekijän, hyvin toimivien teknisen toimialan palveluiden, alaisena keskeisenä tavoitteena linjattu asunto- ja yritystonttien alueellisesti ja laadullisesti tarpeeksi laaja-alainen tarjonta. Tämän tavoitteen operatiivisena

toimenpiteenä on maapoliittinen ohjelma. Näillä toimilla kaupunki näyttää pyrkivän muuttovoittoon ja vetovoiman lisäämiseen asukasmuuton sekä yritysten sijoittumispäätösten tuloksena. Myös teknisen toimen tulokortissa mainitaan prosessi-näkökulman alla kuntauudistuksen hallittu toteutus sekä yhteisöllisyys. Uuden kunnan hallitun rakentamisen toimenpiteenä yhteisen toimintakulttuurin lisäksi on mainittu uuden kaupungintalon rakentaminen.

Kehittämis- ja elinkeinotoimen tulokortista löytyy useampia keskeisiä tavoitteita ja operatiivisia toimenpiteitä ja keinoja, jotka tuovat arvokkaita näkökulmia tähän tutkielmaan. Asiakas-näkökulman Hyvin toimivat elinkeinopalvelut ja tasapuolinen aluekehitys -kriittisen menestystekijän alaisina keskeisinä tavoitteina mainittakoon seuraavat: 1.2. Tehokkaat sijoittumispalvelut ja 1.3. Salon tunnettuuden lisääminen ja vahvuuksien esiin tuonti. Näiden tavoitteiden operatiivisina toimenpiteinä oli kirjattu 1.2. Sijoittumispalvelukokonaisuuden toteuttaminen ja 1.3. Kaupungin monipuolinen markkinointi. Mittareina olivat 1.2. Laadittu ja käyttöönotettu kokonaisuus sekä 1.3. Saloon.fi Internetsivujen kävijämäärän mittaaminen. Seuraavina huomionarvoisina keskeisinä tavoitteina ovat 3.1. Uuden yritystoiminnan syntyminen ja 3.2. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja innovaatioiden hyödyntäminen. Nämä tavoitteet ovat Hyvin toimivat yrityspalvelut -kriittisen menestystekijän alaisia. Tavoitteiden operatiivisia toimenpiteitä ovat 3.1. Tehokas uusyritysneuvonta ja perustamisten aktivointi sekä 3.2. Tehokkaat toimiala- ja yrityskohtaiset tukipalvelut. Mittareina toimenpiteille ovat yksinkertaisesti asiakaskontaktien, neuvonta-asiakkaiden sekä käynnistettyjen kehittämis- ja tutkimushankkeiden määrät.

Kehittämis- ja elinkeinotoimen tulokortin prosessi-näkökulmasta on nostettava esiin kolme keskeistä tavoitetta ja niiden operatiiviset toimenpiteet. Ensimmäinen keskeinen tavoite 1.4. Kattava aluekehittämisen kumppanuusverkosto on Hyvin toimivat elinkeinopalvelut ja tasapuolinen aluekehitys -kriittisen menestystekijän alainen. Operatiivisena toimenpiteenä mainitaan 1.4. Koheesio- ja kilpailukyky-ohjelman (KOKO-ohjelma) toteuttaminen. Lisäksi yhtenä mainitsemisen arvoisena mittarina nousee esiin 1.3.2. Matkailumarkkinointitoimenpidesuunnitelman toteuttaminen, jonka yläpuolisena operatiivisena toimenpiteenä on 1.3. Kaupungin monipuolinen markkinointi. Seuraavat esiintuotavat prosessi-näkökulman keskeiset tavoitteet löytyvät Hyvin toimivat yrityspalvelut -kriittisen menestystekijän alaisuudesta. Ne ovat 3.1. Monipuolinen tiedottaminen ja sähköinen palvelukokonaisuus sekä 3.2. Monipuoliset maakunnalliset ja valtakunnalliset verkostot toiminnan tukena. Operatiivisina toimenpiteinä on kirjattu 3.1.1. www-sivujen jatkuva

kehittäminen, 3.1.2. Monipuolisten viestintäkanavien hyödyntäminen ja 3.2. Osallistuminen verkostojen toimintaan. Mittareina ovat 3.1.1. www-sivuilla käyntien määrä, 3.1.2. Asiakastyytyväisyys- ja palautekyselyjen tulokset sekä 3.2. Verkostotoimijoiden kanssa tehtyjen yhteisten toimenpiteiden määrä. Nämä edellä mainitut kirjaukset kehittämis- ja elinkeinotoimen tulokortissa ovat kaikki erittäin keskeisiä löydöksiä tämän tutkielman tutkimustehtävän ja -asetelman kannalta. Voidaan jopa todeta, että kehittämis- ja elinkeinotoimen korostuva rooli paikan markkinoinnissa ja brändityössä on hyvin ymmärrettävä. Kaikki äskeisessä analyysissä eritelty viestinnälliset, markkinoinnilliset ja muut toimet, kuten yrityssijoittumispalvelu, kumppanuusverkostot ja sähköiset palvelukokonaisuudet ovat nykyaikaisen brändi-identiteetin luomisen välttämättömiä osia.

Tässä yhteydessä ei eritellä tarkemmin Salon kaupungin vuoden 2011 tulokortistoa, sillä se ei merkittävästi eroa vuoden 2010 tulokortistosta, etenkin tämän tutkielman fokuksen kannalta. Muutamia mainittavia asioita on. Esimerkiksi uutena asiana vuoden 2011 tulokortiston kaupunginhallituksen tulokorttiin on kirjattu yritysvaikutusten huomiointi päätöksenteossa yritysvaikutusten arviointimenettelyn luomisella ja kehittämisellä sekä valtakunnallisten yritysilmapiiritutkimusten tulosten seurannalla. Lisäksi vuoden 2011 tulokortistossa mainitaan ensimmäisen kerran Invest In Salo -hanke, jolla pyrittiin entistä aktiivisemmin hakemaan uusia yrityksiä kaupunkiin ja parannettiin kaupungin tunnettuutta. Kolmantena uutena asiana vuonna 2011 kirjattiin kaupungin kehitystä edesauttavat liikennehankkeet verrattuna vuoden 2010 tulokortistoon.

Strategia-asiakirjojen ja tulokortistojen lisäksi tässä Strategia- ja ohjelmatyö -luvussa luodaan katsaus myös aineistoon kuuluviin Salon kaupungin elinkeinopoliittiseen ohjelmaan ja Salon seudun rakennemuutossuunnitelmaan. Seuraavassa pureudutaan jäljempänä mainittuun asiakirjaan.

Rakennemuutossuunnitelma pyrkii antamaan vastauksia ongelmiin, jotka johtuvat äkillisestä rakennemuutoksesta talouden taantuman aikana ja sen jälkeen. Suunnitelman johdanto-osion alussa muotoillaan selkeästi taustat Salon seudun äkillisen rakennemuutosalueen statukselle seuraavassa suorassa sitaatissa:

”Globalisaatio ja tuotantorakenteen muutokset aiheuttavat odottamattomia, äkillisiä ja mittavia uhkia alueiden ja seutujen kehitykselle. Uhka voi tarkoittaa sitä, että erityisesti jokin toimiala vähentää merkittävästi työpaikkoja alueella tai lopettaa tuotantoyksikkönsä kokonaan. Äkillisten rakennemuutosongelmien

seurauksia ja vaikutuksia arvioidaan alueen ja seutukunnan työllisyydelle, tuotantotoiminnalle ja elinkeinorakenteelle.”

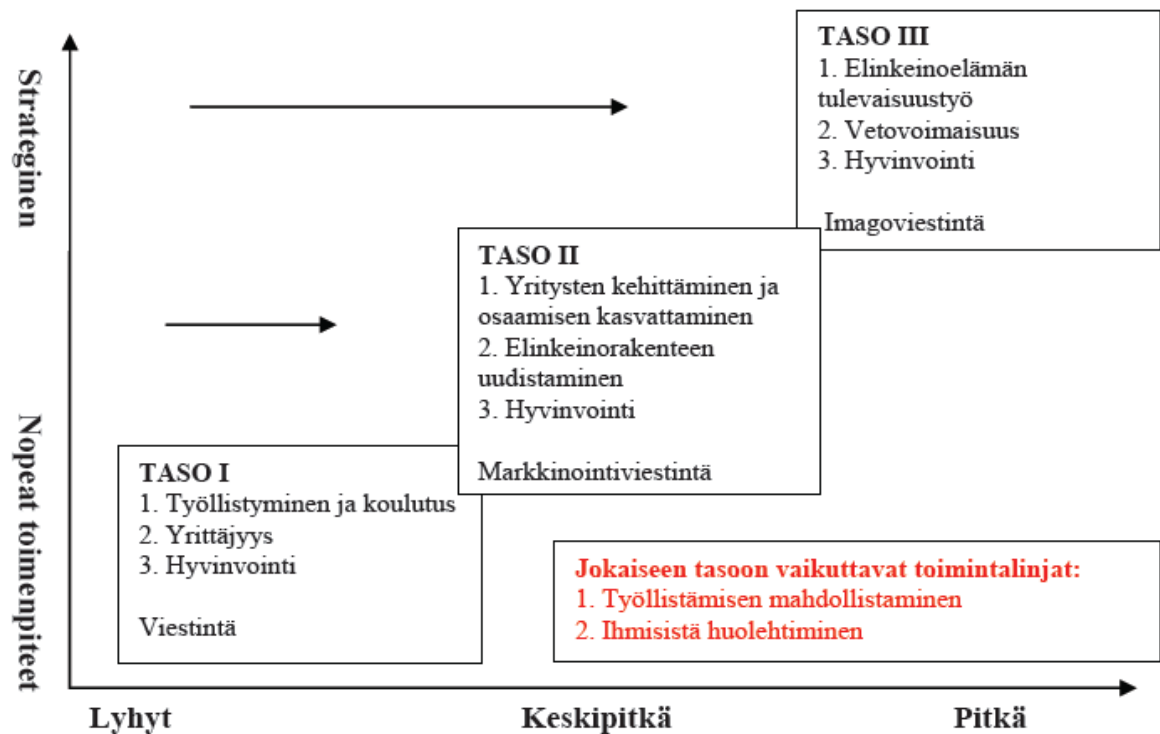
Suurimpana uhkana ja ongelmana Salon seudulla ovat globaalin talouden muutokset, jotka ovat johtaneet informaatio- ja kommunikaatioklusterin alihankintaverkoston alasajoon. Toinen vakava ongelmakohta seudulle on suunnitelman mukaan räjähdysmäisesti kasvava nuorisotyöttömyys. Nuorisotyöttömyys ja seudun alhainen koulutustaso toisiinsa yhdistettynä aiheuttavat mahdollisen luisumisen suureen joukkoon syrjäytynyttä nuorisoa.

Salon seutu omasi ensitilassa äkillisen rakennemuutosalueen statuksen 17.9.2009 – 31.12.2011, mutta on jatkunut myös tämän jälkeen. Rakennemuutossuunnitelma on kirjoitettu siten, että se on kuitenkin voimassa vuoden 2013 loppuun asti eli suunnitelmassa kirjatut toimenpiteet ovat kauaskantoisempia kuin itse alkuperäinen status. Rakennemuutostyön visio on:

”Rakennemuutoksen aikaan saamat muutokset on hyödynnetty siten, että Salon seutu on kasvava, kehittyvä ja kansainvälistyvä alue.”

Jotta visio tulisi saavutetuksi, on suunnitelmassa määritelty kaksi eri toimintalinjaa, joiden mukaisesti rakennemuutostoimenpiteet pannaan toimeen. Toimintalinjat ovat työllistymisen mahdollistaminen ja ihmisistä huolehtiminen.

Rakennemuutossuunnitelman lähtökohtina ovat pysyvät ja globaalit muutokset, joiden seurauksena tuotteet ja palvelut perinteisesti tuotettuna eivät enää ole kilpailukykyisiä. Tämänlainen kehitys johtaa teollisuuden reaktioihin, jotka usein edellyttävät välittömiä seudullisia toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, jotka näkyvät kuviosta (KUVIO 13.).



KUVIO 13. Salon seudun rakennemuutostoinenpiteet ja niiden vaiheistus

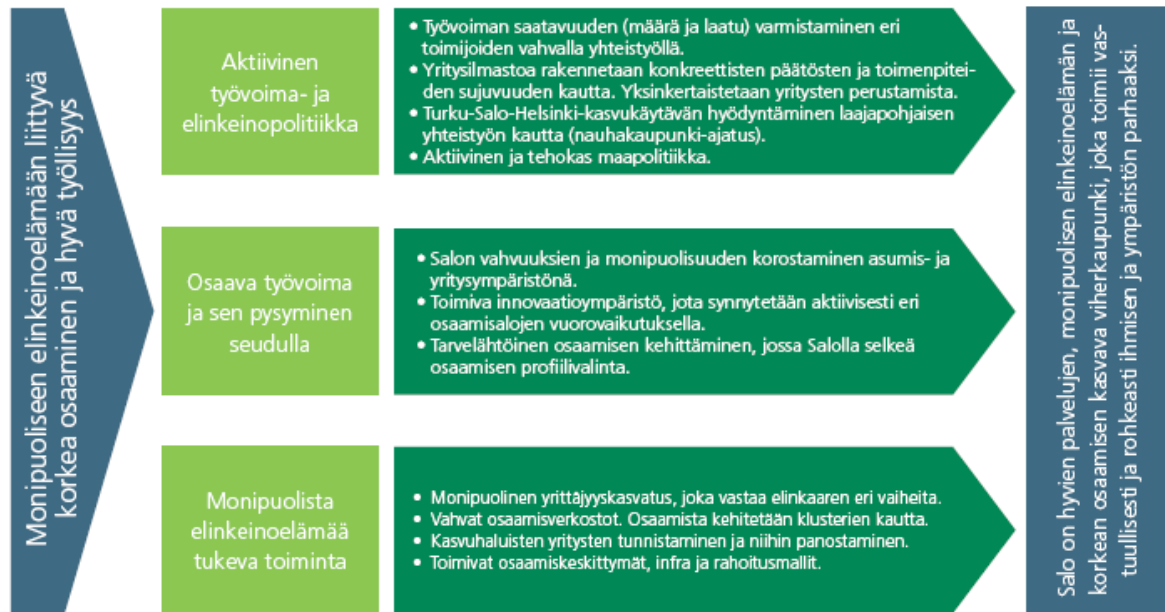
Toimenpiteet kuviossa jakautuvat akuutteihin, keskipitkän aikavälin ja pidemmälle tulevaisuuteen tähtääviin pitkän aikavälin toimenpiteisiin. Taso II:n toimenpiteet: osaamisen kasvattaminen ja elinkeinorakenteen uudistaminen ovat tutkielman kannalta relevantteja näkökulmia, sillä ne vaikuttavat brändi-identiteetin kehittämiseen ja pidemmällä aikavälillä brändi-imagoon. Voidaan sanoa, että molemmat asiat vaikuttavat välillisesti seudun vetovoimaisuuteen. Mitä enemmän alueella on korkean osaamisen korkeakoulutusta, sitä enemmän on mahdollisuuksia antaa osaajia yritysten palvelukseen. Tällöin alue kasvattaa houkuttelevuutta yritysten silmissä niiden tehdessä sijoittumispäätöstä. Elinkeinorakenteen uudistaminen helpottaa myös omalta osaltaan Salon hyväksi tehtäviä potentiaalisten yritysten sijoittumispäätöksiä.

Eritoten taso III:n asiat ovat keskeisiä brändityössä sillä brändityötä tulee kehittää ja brändi-identiteettiä luoda nimenomaan pitkällä aikavälillä ja tuloksia voidaan yleisesti ottaen odottaa näkyviksi 5-10 vuoden, jopa vasta 20 vuoden kuluttua. Eniten brändin luomiseen on siis merkitystä taso III:n eli pitkän aikavälin toimenpiteillä. Elinkeinoelämän tulevaisuustyö, hyvinvointi ja erityisesti vetovoimaisuuden lisääminen uusien asukkaiden ja yritysten houkuttelemiseksi ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Onhan vetovoimaisuus

juuri se kaikkein tärkein tavoite, johon paikan markkinointi tähtää. Viestinnällinen näkökulma taso III:lla on myös oikea, sillä pitkällä aikavälillä pyritään tehokkaaseen imagoviestintään.

Suunnitelmassa todetaan elinkeinoelämän tulevaisuustyön perustuvan kaupungin strategiaan ja elinkeinopoliittiseen ohjelmaan. Strategian löydökset on aiemmin jo käsitelty ja elinkeinopoliittinen ohjelma käsitellään tämän rakennemuutossuunnitelman jälkeen. Vetovoimaisuudesta todetaan vain niukasti. Tähän kohtaan on ollut varmastikin tarkoitus vastata syksyllä 2010 ja alkuvuodesta 2011 tehdyllä brändityöllä. Rakennemuutossuunnitelmassa mainitaankin brändityön roolin tärkeys vetovoimaisuuden vahvistamisessa. Salon seudulla oli jo suunnitelman teon hetkellä jonkin verran toimenpiteitä ja hankkeita vireillä elinkeinorakenteen uudistamiseksi ja tulevaisuustyön käynnistämiseksi. Suunnitelman loppuosassa listataankin näitä hankkeita ja projekteja iso joukko. Muun muassa elinkeinorakenteen uudistamiseksi oli vireillä PIKIT-hanke, EETU-hanke, Sijoittautumispalvelu-projekti ja Tuoteväylä-palvelu Yrityssalo Oy:n vastuulla. Invest In Salo -hanke oli Salon kaupungin vastuulla. Elinkeinoelämän tulevaisuustyöstä linjataan syvällisemmin seuraavaksi analysoitavassa Salon kaupungin elinkeinopoliittisessa ohjelmassa.

Salon kaupungin elinkeinopoliittinen ohjelma on vuosille 2010–2013 suunnattu kaupunkikuvaa ja kaupungin toimia määrittelevä asiakirja. Elinkeinopoliittinen ohjelma on yksi osa siitä kokonaisuudesta, jolla Salon kaupunki näyttää reagoivan äkilliseen rakennemuutokseen, ja jolla Salon kaupunki luo brändi-identiteettiään. Perinteiset elinkeinoelämän alat (ICT-, metalli- ja konepajateollisuus) ovat kärsineet talouden taantumasta ja tarvitaan uusia toimia elinkeinorakenteen laajentamiseksi. Tilanne vaatii selkeämpää suuntaa kaupungin ja elinkeinoelämän kehittämiseen. Ohjelman alussa määritellään tulevat kehittämisteemat kolmeen kokonaisuuteen: aktiiviseen työvoima- ja elinkeinopolitiikkaan, osaavaan työvoimaan ja sen pysymiseen seudulla sekä monipuoliseen elinkeinoelämää tukevaan toimintaan. Salon kaupungin elinkeinopoliittisen ohjelman keskeisimmät kohdat on tiivistetty seuraavaan havainnollistavaan kuvioon.



KUVIO 14. Salo kaupungin elinkeinopoliittisen ohjelman kehittämisteemat, keinot ja visio

Salon kaupungin elinkeinopoliittinen ohjelma koostuu kolmesta osasta: toimintaympäristön muutostekijöiden erittelystä, nykytila-analyysistä ja tulevaisuuden kehittämisteemoista, jotka jo ennen kuviota mainittiin. Ohjelman ensimmäisessä osiossa toimintaympäristön muutostekijöiksi on nimetty kahdeksan havaittua trendiä:

1. Kaupungistuminen ja kehysalueiden kasvu
2. Kasvukäytävien vahvistuminen
3. Elektroniikan ja erityisesti sähköisten palveluiden määrä lisääntyy yhteiskunnassa
→ palvelusektori kasvaa
4. Kansainvälistymisen merkitys korostuu (Baltia, Tukholma, Pietari)
5. Teollisten työpaikkojen väheneminen
6. Yliopistot ja amk:t keskittävät toimintaansa
7. Tasokkaat opiskelupaikkakunnat keräävät tulevaisuuden osaajat
8. Alkutuotannon ja elintarvikkeiden strateginen merkitys kasvaa

Nykytila-analyysissä huomio kiinnittyy siinäkin kahdeksaan eri osa-alueeseen:

1. Imago
2. Elin- ja asuin ympäristön laatu
3. Sijainti ja infrastruktuuri
4. Inhimillinen pääoma
5. Kehittämiskyky ja innovatiivisuus

6. Instituutiot ja kehitysorganisaatiot
7. Elinkeinot ja yritykset
8. Verkostot

Elinkeinopoliittisen ohjelman kolmas osio keskittyy seitsemään kehittämisteemaan. Jokaisen teeman kohdalla mainitaan tärkeitä toiminnallisia painopisteitä. Kehittämisteemat ja painopisteet lyhyesti:

1. Kaupungin vetovoimaisuudesta huolehtiminen

Vahvuuksista ja monipuolisuudesta kertominen on keskeistä. Opiskelupaikkakunta- ja yritysmuotoisuusimagon vahvistaminen on tarpeen. Tavoitteena on myös kiinnostava toimintaympäristö korkean osaamisen ja teknologian yrityksille, yritysten lukumäärän kasvu ja monipuolinen elinkeinorakenne. Tavoite saavutetaan infrastruktuuria parantamalla, rahoitusmalleja kehittämällä ja rahoittajia/yrityksiä houkuttelemalla.

2. Kaupungin päätöksenteko, elinkeino- ja maapolitiikka

Tehokas päätöksentekoprosessi, maapoliittinen ohjelma, strateginen yleiskaava, kaavoituksen ja lupamenettelyn toimivuus ovat keskiössä.

3. Yrittäjyyden edistäminen ja yrittäjyyskasvatus

Yrittäjyyskasvatuksen osalta tärkeinä painopisteinä mainitaan 2. asteen opettajien yrittäjyyskasvatuskoulutusohjelman toteuttaminen, yrittäjyyslukioverkostoon pääseminen ja yrittäjyyskasvatuksen laajentaminen perusasteen opetusjärjestelmiin. Yritysilmastoon kannalta olennaisia tekijöitä ovat yritysvaikutusten arviointimenettely ja kaupungin ja elinkeinoelämän välinen vuoropuhelu.

4. Työvoimakysymykset

Tavoite on työvoiman pysyminen ja uusien työpaikkojen syntyminen Salon alueella.

5. Osaaminen ja luovuus

Painopisteinä toiminnassa ovat protomo-toiminta, korkean osaamisen työvoiman osaamiskartoitus sekä luovan talouden, teknologian ja näiden käyttäjien aktiivinen vuorovaikutus. Osaamisen kehittämisen kohdalla mainitaan tärkeänä tavoitteena

koulutustarjonnan suuntaaminen niille aloille, jonne paikallisen elinkeinoelämän tarpeet kohdistuvat.

6. Verkostoituminen ja edunvalvonta

Verkostoituminen nähdään ohjelmassa pääasiassa Turun ja Helsingin suomien mahdollisuuksien hyödyntämisenä ja uusia kasvualueita pyritään löytämään juuri tuon kasvukäytävän kautta. Ohjelmassa puhutaan Salon asemasta ja sijainnista Varsinais-Suomen porttina pääkaupunkiseudulle.

7. Kasvu, kansainvälistyminen, kilpailukyky ja yrityspalvelut

Tavoitteina Salon kaupungilla on kasvavat osaamisverkostot ja kasvuhaluiset yritykset. Kasvavat osaamisverkostot edellyttävät aktiivista kasvupotentiaalien yritysten etsimistä, elinkeinotoimijoiden kansainvälisyys- ja monikulttuurisuusosaamisen kehittämistä. Kasvuhaluisten yritysten syntyminen edellyttää yrityspalvelujen kehittämistä, eri toimijoiden tarvelähtöistä verkostoitumista ja rakennemuutosalueen statuksen ja rahoitusinstrumenttien tehokasta hyödyntämistä.

4.2.3. Tutkimukset ja selvitykset

Seuraavassa on eritelty löydöksiä vuonna 2009 toteutetusta Salon kaupungin vetovoimatutkimuksesta. Salon kaupungin vetovoimatutkimuksen aineisto kerättiin puhelinhaastatteluilla syksyllä 2009. Kohderyhmänä olivat Salon kaupunkiin muuttaneet henkilöt ja potentiaaliset yritykset. Haastateltuina oli yhteensä 301 tulomuuttajaa ja 100 yritystä.

Tutkimuksen tavoitteet asukkaiden osalta olivat:

- kartoittaa Salon muuttajaprofiilia
- kartoittaa Salon mainetta ja imagoa tulomuuttajien keskuudessa
- selvittää vastaajien muuttopäätökseen vaikuttaneita tekijöitä
- selvittää vastaajien asukasuskollisuutta
- selvittää vastaajien yksityisten ja julkisten palveluiden hankintaa muualta kuin Salosta

Tutkimuksen tavoitteet yrityksiä koskevat olivat:

- kartoittaa Salon tunnettuutta, mainetta ja imagoa potentiaalisten yritysten keskuudessa
- selvittää yritysten kiinnostusta sijoittua Saloon

Salon imago ja maine kartoitettiin positiivisten ja negatiivisten tulosten kautta. Positiivisesti Salon imagoon vaikuttavia tekijöitä ovat luonto ja ympäristö, kaupungin koko, asumismahdollisuudet, ulkoilu-, liikunta- ja harrastusmahdollisuudet sekä ihmiset ja ilmapiiri. Negatiivisesti Salon imagoon vaikuttavia tekijöitä vetovoimatutkimuksen mukaan ovat kaupallisten palveluiden taso, liikenteen sujuvuus ja turvallisuus, kulttuuritarjonta, sosiaali- ja terveyspalvelut, matkailu- ja vapaa-ajan palvelut. Vetovoimatutkimuksessa tehtyjä muita huomioita olivat ne, että muuttajat käyvät pääasiassa Turussa tai pääkaupunkiseudulla erikoisliikkeissä, ravintoloissa, yökerhoissa ja erilaisissa kulttuuritapahtumissa.

Vetovoimatutkimuksessa kartoitettiin myös yritysten sijoittumispäätöksiä ohjaavia tekijöitä. Tutkimuksessa havaittiin, että Salon kannalta neljä tärkeintä tekijää ovat hyvät liikenneyhteydet eli hyvä sijainti, toimitila- ja tonttitarjonta, yritysverkostot sekä osaava ja koulutettu työvoima. Tutkimuksessa nousi esiin muutama sijoittumispotentiaalia edistävä tekijä. Näistä Salon kannalta tärkeimmät ovat tarve uudelle toimipisteelle tai tarve laajentaa toimintaa, sijoittuminen Saloon kannattaa, asiakaskunnan riittävyys ja hyvät toimitilat. Vakavimmat esteet Saloon sijoittumiselle ovat laajentumistarpeen puuttuminen, yleisesti Saloa kohtaan tunnetun kiinnostuksen puuttuminen ja se, että asiakkaita ei ole riittävästi.

Vetovoimatutkimuksista saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa. Asukkaiden osalta asukasuskollisuutta pidetään merkittävänä voimavarana. Lisäksi uusille muuttajille suunnitellaan säännöllisiä postituksia sekä kiertoajeluja. Suurempi panostus kesämökkiläisiin on myös suunnitelmissa. Asukkaiden ja mökkiläisten parempi huomioiminen tulevilla messuilla on tarpeen. Salolaisten me-hengen vahvistaminen nähdään keskeisenä toimenpiteenä. Lopuksi todettiin, että tiedottamista alueen palveluista on parannettava.

Yritysten osalta tullaan tekemään myös tutkimustulosten perusteella useita toimenpiteitä. Sijoittumispäätöksen tärkeimpinä tekijöinä tullaan korostamaan Salon sijaintia, toimitila- ja tonttitarjontaa, yritysverkostoja ja osaavan työvoiman saatavuutta. Toimenpiteinä Salossa oli jo vuonna 2010 olemassa www.sijoitusaloon.fi -sivusto ja Invest In Salo -hanke käynnistyi 2010 keväällä. Näiden toimenpiteiden kautta on tarkoitus hakea parannuksia viestintään, joka vahvistaa mielikuvia Salosta hyvänä sijoittumis- ja investointikohteena.

Salon kaupungin brändityön aikana teetettiin tekniikan tohtori Seppo Rainistolla brändityön tutkimusosio, josta saatiin tulokseksi tutkimusosion raportti. Tutkimusraportti on asiakirja, joka on luotu koko brändityön prosessin tueksi. Tutkimusraportti kokoaa tulokset Seppo Rainiston suorittamasta brändimielikuvakyselystä. Brändimielikuvakysely oli laadullisen tutkimuksen

keinoin toteutettu kyselytutkimus. Kyselyn avaininformantteja (tutkimukseen valittuja vastaajia) oli yhteensä 100, joista 35 vastasi. Avaininformanteiksi valittiin Salon elinkeinoelämässä ja tiedotusvälineissä työskenteleviä johtotason henkilöitä sekä kaupungin viranhaltijoita että poliittisia päättäjiä. Teemahaastattelulomakkeessa kysyttiin avaininformanttien näkemyksiä kolmella eri lähestymistavalla. Ensimmäiseksi kartoitettiin markkinoinnin SWOT-analyysi Salon kaupungin brändistä. Toiseksi heiltä kysyttiin neljä kysymystä strategiseen brändi-identiteettiin liittyen:

1. Minkä keskeisimmän mielikuvan (ydinajatuksen) brändi tuo teille tällä hetkellä mieleen?
2. Millaiset muutostekijät brändissä hyödyttäisivät parhaiten eri sidosryhmiä?
3. Millainen olisi Salon tavoiteimago 2020?
4. Mitkä tulisi olla brändityön keskeisimmät tavoitteet ja painopisteet?

Kolmanneksi informanteilla oli mahdollisuus antaa vapaita kommentteja ja ideoita. Teemahaastattelulomakkeen kääntöpuolella oli lyhyesti avattu paikan markkinoinnin käsitteitä kysymyksiin vastaamisen helpottamiseksi. Kysely suoritettiin alkusyksystä 2010 ja tutkimusraporttia hyödynnettiin Salon brändityön ohjausryhmien työssä jo marraskuussa 2010.

Tutkimusraportin tehtävänä oli antaa hyödyllistä ja perusteltua tietoa brändityön jatkon kannalta, jotta prosessissa päästiin eteenpäin. Tutkimustulokset oli jäsennelty markkinoinnin SWOT-yhteenvedon muotoon. Tärkeimpinä Salon vahvuuksina SWOT-yhteenvedossa nähtiin kansainvälisestikin erinomainen sijainti, saavutettavuus sekä työ-, luonto- ja asuinympäristön monipuolisuus. Suurimmiksi Salon heikkouksiksi tuloksissa mainittiin kaupungin heikko tunnettuus, huono erottuvuus muulla kuin Nokia-maineella ja riippuvuus Nokiasta.

Seuraavaksi tehdään muutamia nostoja brändityön tutkimusosion tutkimusraportista eli tarkastellaan informanttien vastauksia. Hyvästä sijainnista on useita mainintoja:

”Salo on erittäin hyvä kaupan ja teollisuuden keskittymä, josta on lyhyt matka joka paikkaan.”

”Eteläisen Suomen markkinat lähellä.”

”Pikkukaupunkimaisuus, Piilaakso, sijainti Hgin ja Trun välissä.”

Riippuvuus Nokiasta ja tuore kuntaliitos näkyy seuraavissa vastauksissa:

”Salo on vahvassa muutoksen tilassa elävä paikkakunta, joka yrittää rakentaa itselleen identiteettiä keskisuurena kaupunkina (entisen kymmenen kirkonkylän sijaan).”

”Suuren kuntaliitoksen malliesimerkki ja yhden kortin (Nokia) varassa oleva paikkakunta.”

”Salo=Nokia.”

Seuraavat lainaukset tutkimusosion raportista näyttävät selkeän brändityön tarpeen:

”Nykyinen brändi ei tuo mitään mieleen.”

”Kaupungin erittäin hyvän potentiaalin hyödyntäminen vaatii työtä.”

”Uusi Salo – ei mitään yhteistä uutta mielikuvaa, nyt ristiriitaisempi kuva. Ehkä mielikuva Salosta onkin monitahoinen ja jopa ristiriitainen.”

Informanteilta kysyttiin myös ehdotuksia tavoiteimagoksi vuodelle 2020. Ohessa on joitakin poimintoja monenkirjavista vastauksista. Ensimmäiseksi useampi yrittäjyyttä ja elinkeinoelämää korostavia:

”Salon tulevaisuuden mahdollisuuksia kuvaava brändi: aktiivinen, elinvoimainen, veromarkat viisaasti käyttävä Suomen ydinalueella sijaitseva elinkeinopositiivinen kaupunki, jossa kaikki yhteiskunnan toimijat puhaltavat samaan hiileen.”

”Salo on yritysmuotoinen, asukkailleen moni-ilmeinen kaupunki, jossa on tasokkaat ja monipuoliset yksityiset ja julkiset palvelut.”

”Moderni, eteenpäin menevä, ekologinen osaamiskeskittymä, jossa hyvä asua ja tilaa hengittää (ei liian nurkkakuntainen ja sisäänpäin kääntyvä).”

”Jos täällä on työtä, niin tänne on helppo ja hyvä muuttaa: yrityksiä houkuttelevat imagotekijät. Kaupungin tuki yrityksille, muuta kuin kurssit?”

”Pieniä erikoisliikkeitä Salon keskustaan. isot tavaratalot ovat kaikkialla samanlaisia, joten niiden takia ei asiakkaan kannata lähteä pitkän matkan takaa.”

Vastauksissa oli havaittavissa myös pehmeämpien arvojen, kuten vihreyden, luonnon ja kulttuurin, painotusta:

”Osaamisen hyödyntäminen laveammin elinkeinoelämässä. Kulttuurin ja luonnon korostaminen teollisuuden ja työn vastapainona.”

”Luonnonläheinen ja elämyksellinen huipputeknologiakaupunki vaihtoehtona pääkaupunkiseudulle ja Turun seudulle.”

”2020-yhteisöllisen kulttuurin kautta hyvinvointinsa tiedostava nuori salolainen.”

”Turvallinen, vihreä, yhteisöllinen, osaavien ihmisten kaupunki hyvien liikenneyhteyksien päässä pääkaupunkiseudusta.”

”Merellinen luonnonläheinen kaupunki, jossa monipuolinen elinkeinoelämä. Keskustassa paljon kahviloita ja kulttuuritarjontaa. Hyvät palvelut. Vireä kulttuurielämä ja harrastustoiminta. Toimiva joukkoliikenne. Pikkukaupungin huonot puolet eliminoitu.”

”Löytääkö uusi Salo salolaisuuden? Vai hajoaako identiteetti entisten kuntien välille?”

”Salon kiistattomien vahvuuksien laaja-alaisempi hyödyntäminen – Salo on muutakin kuin Nokia.”

”Koulutuksen kehittäminen, osaamista laajemmalla alueella. Jos haetaan teknologia-imagoa, pitäisi ehdottomasti olla myös alan koulutusta enemmän ja syvemmin.”

Vastaajilla oli mahdollisuus jättää myös joitakin vapaita kommentteja kyselyn lopuksi. Kommenteissa korostuivat uudenlaisen ja suuremman tapahtumatuotannon tarve, lapsiperheiden näkökulma ja huoli tulevaisuudesta. Lisäksi esiin nousivat huomiot siitä, että Salon kaupungilla on kaikki avaimet menestykseen ja erinomainen sijainti, kunhan salolaiset itse ymmärtävät menestyksen mahdollisuudet. Torin hyödyntäminen uudenlaisten tapahtumien ja toimintojen keskuksena oli myös mainittu useaan kertaan. Eräs informantti kirjoitti tarpeesta keskittyä ”(...)muutamisiin ydinvahvuuksiin, niiden kehittämiseen ja niistä viestimiseen, jotta uuden Salon kuva säilyy kirkkaana!”. Tämä tiedonhankinta informanteilta toi brändityön tueksi paljon sellaista tietoa, jota muuten ei olisi saatu käyttöön.

Salon seudun kuntaliitoksen jälkeen tehtiin Minä ja Salo-kuva -niminen uuden Salon viestinnän käsikirja. Käsikirjan ensisijainen tehtävä on ohjata kaupungin viestintää ja selventää kaupungin henkilöstölle kaupungin viestinnällisiä tavoitteita.

Käsikirjassa on kerrottu Salon kaupungin viestinnästä, visuaalisesta ilmeestä ja viestinnällisistä kärjistä. Käsikirjassa on keskitytty hyvin paljon kertomaan kaupungin bränditavoitteesta. Se muodostuu kirjan mukaan ”asukkaiden, yritysten, yhteistyökumppaneiden, henkilöstön ja median mielessä”. Käsikirjassa sanotaan, että uudella ilmeellä, mainonnalla ja markkinoinnilla kaupunki voi vaikuttaa halutun imagon syntymiseen, mutta kaikkein suurimman vaikutuksen sanotaan kuitenkin olevan ”henkilökohtaisilla kokemuksilla ja tunteella, joka jää meidän kaikkien toiminnastamme”.

Salon viestinnällinen lupaus on ”Salo on enemmän”, joka mainitaan useaan otteeseen käsikirjassa muodossa tai toisessa. Käsikirjassa on kirjoitettu kappale:

”Me olemme Salon lähettiläitä ja rakennamme Salo-kuvaa yhdessä. Tavoitteenamme on Salo, joka on kaikille enemmän. Lupaus on lunastettava. Toimikaamme siis aina ja kaikkialla Salon eduksi.”

Kyseinen kappale toimii hyvänä kiteytyksenä koko käsikirjan sisältämästä sanomasta. Käsikirjan alussa selvennetään mikä on kaupungin uuden tunnuksen viesti ja mikä on uuden Salon kaupungin tapa tehdä asioita. Tämän jälkeen kaupungin uuden ilmeen koostumusta selvennetään ja kerrotaan, mihin ilmettä on tarkoitus käyttää. Ilme-osion jälkeen kirjasessa keskitytään Salon asiakaslupaukseen. Asiakaslupausta seuraa osio, jossa tehdään selkoa siitä, miten jokainen Salon kaupungin asukas ja työntekijä viestii. Osiossa kerrotaan siitä, mitä viestintä yleensä on ja mitä se tarkoittaa Salon kaupungin toiminnassa. Käsikirjan mukaan Salo-kuvaan liittyvät luonnonläheisyys, avoimuus, luovuus ja vastuullisuus. Lopuksi käsikirjassa on Mitä tämä tarkoittaa minun työssäni -osio, jossa muutama kaupungin työntekijä tekee selkoa siitä, miten edellä mainitut Salo-kuvaan liittyvät arvot näkyvät heidän työssään.

Salon Competence Mapping on kyselytutkimus, jonka Salon kaupunki on tilannut osaksi KOKO-ohjelman työtä kartoittaakseen korkea-asteen koulutuksen omaavien osaajien tilanteita Salon alueella. Tarkoituksena on saada kattava tieto alueella olevasta osaamisesta uusille ja olemassa oleville yrityksille, kun ne harkitsevat sijoittautumista Saloon. Osaamiskartoituksen pohjalta Salon kaupunki voi myös itse ottaa yhteyttä mahdollisiin yrityksiin, jotka voisivat

sijoittautua Saloon. Näin kyselyn tuloksina saatuja osaajaprofiileja voidaan käyttää osana Invest in Salo -toimintaa.

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien koulutusastetta, koulutusala, kielitaitoa sekä työkokemusta eri näkökulmista. Vastaajien työkokemusta ja osaamista kartoitettiin työn eri osa-alueiden mukaan seuraavasti:

1. tutkimus- ja kehitystyö,
2. operatiivinen ja tuotannollinen työ,
3. logistiikka,
4. ohjelmisto-osaaminen,
5. ohjelmointi- ja tietokantaosaamisen,
6. sovellusten kehittäminen,
7. käyttöjärjestelmätuntemus,
8. laitteisto,
9. hankinnat,
10. liiketoimintajohtaminen,
11. myynti ja markkinointi.

Kyselyn tuloksena havaittiin Salossa asuvan osaajia, joilla on korkeaa koulutusta teknologian, talous-, yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden aloilla. Vastaajilla on hyvä kielitaito, etenkin englannin kielessä. He ovat tottuneet työskentelemään kansainvälisessä työympäristössä, ja osaamista liittyy laajasti eri teknologioihin sekä globaaliin liiketoimintaan. Havaittiin myös, että mainituilla osaajilla on kiinteä side Saloon ja he mieluiten myös jäisivät asumaan ja työskentelemään Saloon. Sitten Salossa olevien osaajien näkyvyyttä on pyritty parantamaan sijoittuvia yrityksiä ja osaajia palvelevalla www.professionals.fi -sivustolla.

4.2.4. Hankkeet

Invest in Salo -hankkeen materiaalit

Invest in Salo -hanke on osa suurempaa Invest in Finland -hankekokonaisuutta, jonka tavoitteena on lisätä Suomeen suuntautuvien investointien määrää. Näin uusia työpaikkoja syntyy ja maan kilpailukyky globaalissa toimintaympäristössä kasvaa. Invest in Salo -hankkeen tavoitteena on kotimaisten ja kansainvälisten investointien määrän merkittävä lisäys Salon alueelle. Tämän tuloksena alueen työllisyyskehitys paranee 200 työpaikalla (tavoite). Hankeaika on 1.5.2010 - 30.9.2010. Yleisenä tavoitteena hankkeella on valmiuksien

nostaminen ulkomaisista investoinneista kilpailemisessa. Hankkeen keskeisinä toimenpiteinä ovat innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistäminen sekä osaamisrakenteiden vahvistaminen. Käytännön tasolla hankkeen myötä luodaan toiminnalliset puitteet Softlanding- ja Aftercare-palveluille. Palvelut takaavat uusien yritysten/investointien sijoittumisen onnistumisen ja niiden pysymisen Salossa.

Invest in Salo -termin suomenkielinen vastine hankkeen esittelymateriaaleissa on ”Sijoitu Saloon”. Invest in -toiminnot keskittyvät Salon osalta pitkälti ICT-alalle, mutta tarvittaessa myös muille kasvualoille. Invest in Salo -hankkeen toiminnan ytimen muodostaa Invest in -palvelutiimi, jossa on mukana Salon kaupunki, Yrityssalo Oy, yrityseducus, alueelliset yhteistyötahot, rahoittaja ja Turku Science Park.

Hanketta tukevat monet eri projektit, yrityspalvelukokonaisuudet ja alahankkeet, joista tärkeimpinä mainittakoon KOKO-ohjelma, Pikit-hanke, Protomo-toimintamalli, EETU-hanke, Sijoittumispalvelu, Tuoteväylä-konsepti, Tekel-jäsenyys ja yritysverkostot. Hankkeen tarkoitus on edellä mainittujen palvelujen ja tuotteiden lisäksi tarjota potentiaalisille yrityksille tietoa Salon alueella sijaitsevista vapaista toimitiloista.

KOKO on Salon seudun koheesio- ja kilpailukykyohjelma, jonka tarkoitus on tukea seudullista strategista suunnittelua sekä kehittämistä. KOKO perustuu Salon ja Someron kaupunkien kaupunkistrategioihin. Käytännössä KOKO on eräs äkilliseen rakennemuutokseen liittyvistä työkaluista. Pikit-hanke on Nokia Oyj:n, Tekesin ja Technopolis Oy:n yhteistyötä ja tavoitteena hankkeella on antaa yrityksille mahdollisuuksia jalostaa Nokia Oyj:n käyttämättömiä ideoita. Protomo-toimintamalli on innovaatioympäristö, jossa yritykset voivat kehittää uusia ideoita ja palveluita sekä testata niiden kannattavuutta markkinoilla. Sijoittautumispalvelu toimii luottamuksella ja antaa uusille yrityksille tietoa liiketoiminta- ja menestymismahdollisuuksista Salon kaupungin alueella. Tuoteväylä on uusi Keksintösäätiön konsepti, joka auttaa ideoiden kehittäjiä tuotteistamaan ideat ja toimimaan tehokkaasti yritystoiminnan ensiaskeleilla.

Varsinais-Suomen yhteismarkkinointihanke 2010 - 2012

Yhteismarkkinointihankkeen perustajina olivat Varsinais-Suomen Liitto ja Turun kaupunki. Mukana yhteismarkkinointihankkeessa olivat Turun lisäksi Turun ympäristökunnat, Loimaan seutu, Salon seutu, Vakka-Suomen kunnat ja Turunmaan kunnat. Hankkeen tavoitteena oli Turun ja Varsinais-Suomen vetovoiman ja kilpailukyvyn lisääminen sekä maineen parantaminen.

Tuloksina tavoiteltiin uusia asukkaita, yrittäjiä, työpaikkoja ja matkailijoita Varsinais-Suomeen. Kärkiteemoina yhteismarkkinoinnissa olivat asumisen ja elämisen laatu, osaaminen ja yrittäminen sekä matkailu ja tapahtumat. Kohdealueina markkinoinnissa olivat oman alueen lisäksi pääkaupunkiseutu, Pirkanmaa ja Satakunta eli naapurimaakunnat. Markkinointiviestintä toteutettiin television ja valtakunnan isoimpien sanomalehtien lisäksi verkossa hankkeen omien verkkosivujen ja käytetyimpien asuntovälityssivustojen kautta.

4.2.5. Verkostot

Seutukaupunkiverkosto perustettiin vuonna 2010 39 kaupungin voimin. Verkoston brändityö alkoi pian Salon kaupungin brändityön jälkeen. Seutukaupunkiverkoston perustehtävänä on vahvistaa seutukaupunkien kilpailukykyä ja vetovoimaa sekä ennakoivaa edunvalvontaa. Verkoston on tarkoitus luoda valtakunnallisia yhteyksiä ja vahvistaa olemassa olevia kaupunkien välisiä verkostoja. Visiona on, että verkostossa mukana olevat kaupungit ”muodostavat vahvoina peruskuntina maakuntakeskusten rinnalla Suomen kuntarakenteen perustan ja ovat arvostettu neuvottelukumppani”. Strategian kärkinä seutukaupungit mainitsevat koulutustarjonnan, osaamisen sekä niiden inhimillisyyden ja monipuolisuuden sujuvan elämän asuinpaikkoina. Useassa kohtaa seutukaupunkien verkoston bränditiekartassa toistuu maininta sujuvasta elämästä seutukaupungeissa. Tämä asia mainitaan strategian kärkien lisäksi seutukaupunkien arvoissa, niiden vahvuuksissa, asiakaslupauksissa ja seutukaupunkien tarinassa.

On siis havaittavissa, että seutukaupunkien verkoston tavoitteena on nostaa jäsenten profiilia, jotta näitä kuunnellaan ja niiden neuvotteluasema myös valtionhallinnossa vahvistuu. Seutukaupunkien verkoston jäsenet ovat monesti maakuntansa ”kakkoskaupungin” asemassa ja näin ne jäävät monien neuvottelupöytien ulkopuolelle, joten brändityö on nähty varmasti tämänkin vuoksi tarpeelliseksi. Nykyisen hallituksen ohjelmassa (Valtioneuvoston kanslia 2012, 44) onkin painokkaita viittauksia seutukaupunkien merkittävästä roolista alueelliseen rakenteen tasapainottajina sekä alueensa työllisyys- ja osaamiskeskuksina.

Muu verkostomainen toiminta, jossa Salon kaupunki on mukana (suluissa merkittynä asiakirja, jossa kyseinen verkosto on mainittu):

- OsKe-ohjelmaan osallistuminen ”Jokapaikan tietotekniikka” -osaamisklusteriin (Elinkeinopoliittinen-ohjelma)

- Salon ja Turun yhteistyö ”Teknologiateollisuus vuonna 0” -skenaarioiden laatimisessa (Elinkeinopoliittinen-ohjelma)
- Varsinais-Suomen yhteismarkkinointihanke 2010-2012 (Hankeasiakirjat)
- Protomo-toiminta (Elinkeinopoliittinen-ohjelma)
- Korkeakoulujen koulutustarjonnan ja tutkimusosaamisen hyödyntäminen paikallisen elinkeinoelämän tarpeisiin. (Elinkeinopoliittinen-ohjelma)
- Valtakunnalliseen yrittäjyyslukioverkostoon pyrkiminen ja aktiivinen osallistuminen
- Yritysverkostot (Invest in Salo -esite)
- Suomen Teknologiakeskusten liiton jäsenyys (Invest in Salo -esite)

4.2.6. Salon kaupungin brändityön vaiheet ja brändikäsikirja

Salon kaupungin brändityö jakautui karkeasti jaotellen neljään vaiheeseen:

1. Nykytilan ymmärtäminen
2. Tavoitetilan asettaminen
3. Viestinnän kärjet ja avainviestit
4. Toimenpidesuunnitelma

Nykytilan ymmärtämisen vaiheessa käytiin huolellisesti läpi kaupungin strategia-asiakirjat, aikaisemmat kyselyt, elinkeinopoliittinen ohjelma, vetovoimatutkimus ym. olemassa olleita asiakirjoja. Tässä vaiheessa tehtiin myös kilpailija-analyysi verrokkikuntiin nähden. Kohderyhmät tunnistettiin ja määritettiin. Lisäksi kaupungin omat vahvuudet tunnistettiin. Tavoitetilan asettamisen vaiheessa valittiin kohderyhmät ja asetettiin brändin tavoitetilat kohderyhmittäin. Tässä vaiheessa lyötiin lukkoon myös brändityön seurannan tunnusluvut ja mittarit. Seuraavassa vaiheessa muodostettiin kohderyhmäkohtaiset viestinnän kärjet ja avainviestit. Viestinnän äänensävy eli ’tone of voice’ oli myös tässä kolmannessa vaiheessa tarkastelun alla. Neljänneksi laadittiin toimenpidesuunnitelma, joka sisältää brändityön aikataulun, budjetin ja vastuunjaon. Kaikissa vaiheissa viestittiin sidosryhmille brändityöryhmän harkinnan mukaan.

Brändityön tärkeimpänä välittömänä tuloksena saatiin aikaan Salon kaupungin brändikäsikirja. Brändikäsikirja on osa suurempaa kokonaisuutta eli Salon kaupungin viestintäohjetta. Viestintäohje sisältää viestintäorganisaation kuvauksen, viestinnän keinot ja miten niitä käytetään ulkoiseen/sisäiseen/kriisiviestintään, viestinnän periaatteet (lainsäädäntö ja

suositukset), brändikäsikirjan ja graafisen ohjeistuksen. Brändikäsikirja koostuu 14 osiosta seuraavalla jaotuksella:

- | | |
|--|---|
| 1. Mikä Salo on? | 8. Yrittäjän Salo |
| 2. Perustehtävä ja visio | 9. Katto- ja kärkiviestit |
| 3. Arvot | 10. Katto- ja kärkiviestien kriteereitä |
| 4. Kaupungin strategiaa tukevat kärjet | 11. Salon tarina |
| 5. Kuvakollaasi – mielikuvavisio 2020 | 12. Jalkautus |
| 6. Valitut kohderyhmät | 13. Verrokkikunnat |
| 7. Asukkaan ja osaajan Salo | 14. Seurannan tunnusluvut ja mittarit |

Brändikäsikirjan aluksi selvitetään lukijalle lyhyesti, mikä on brändi ja miten se muodostuu. Lisäksi lukijalle kerrotaan, miten Salon kaupunki on brändityössään edennyt. Tämän jälkeen käydään läpi lyhyesti brändityöhön liittyvät keskeisimmät käsitteet. Sitten brändikäsikirjassa vastataan kysymykseen ”Mikä Salo on?”. Perustehtävän ja vision osalta todetaan muun muassa ”Viestinnän tehtävänä on tukea kaupungin perustehtävän ja vision toteutumista.”. Salon kaupungin arvojen toteamisen jälkeen esitellään ”Strategiaa tukevat viestinnän ja markkinoinnin kärjet”, minkä jälkeen käsikirjassa on näkyvillä kuvakollaasi, jossa on yhdeksän erilaista, Saloa hyvin esittävää, kuvaa. Seuraavaksi esitellään valitut kohderyhmät, jotka ovat ”Nykyiset ja tulevat asukkaat sekä osaajat” ja ”Yrittäjät ja elinkeinoelämä”. Molemmille kohderyhmille tuodaan esille Salon vahvuuksia asuin- ja sijoittautumispaikkana. Katto- ja kärkiviestit tarkoittavat kohderyhmäkohtaista brändin kiteytystä, joka on perusteltavissa faktoilla. Salon tarina on huippuosaamisella, merellä, luonnolla ja esihistoriallisilla näkökulmilla höystetty, mielikuvilla leikkivä tarina. Jalkautuksen osalta Salon brändikäsikirjassa todetaan kattobrändin toimivan ”sateenvarjona” ja antavan kehyksen alabrändien markkinointiviestintään. Brändikäsikirjassa luodaan täten eräänlaista brändihierarkiaa. Brändikäsikirjan jalkautuksen yhtenä toimenpiteenä määritellään viestintäohjeessa olevat tavoitteet, kohderyhmät, kattoviesti, media-mix (kampanjat, verkkoviestintä, tiedottaminen, tapahtumat, promootiot), sisäinen markkinointi ja viestintä, toimintasuunnitelma ja viestinnän budjetti. Verrokkikuntien erittely on brändikäsikirjassa jalkautuksen jälkeen. Viimeisenä ja hyvin olennaisena kohtana käsikirjassa on seurannan tunnusluvut ja mittarit. Salon kaupungin brändikäsikirjan mukaan Salossa tehdään seurantaa kuudella osa-alueella: tunnettuus Suomessa, mielikuvat, viralliset mittarit (asukas-, muuttomäärät ym.), laadulliset kriteerit (vaikuttavuus), elinkeinomarkkinoinnin mittarit (mm. yhteydenotot ja verovaikutus) ja medianäkyvyys.

5. TULKINTAA JA PÄÄTELMIÄ BRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTAMISESTA

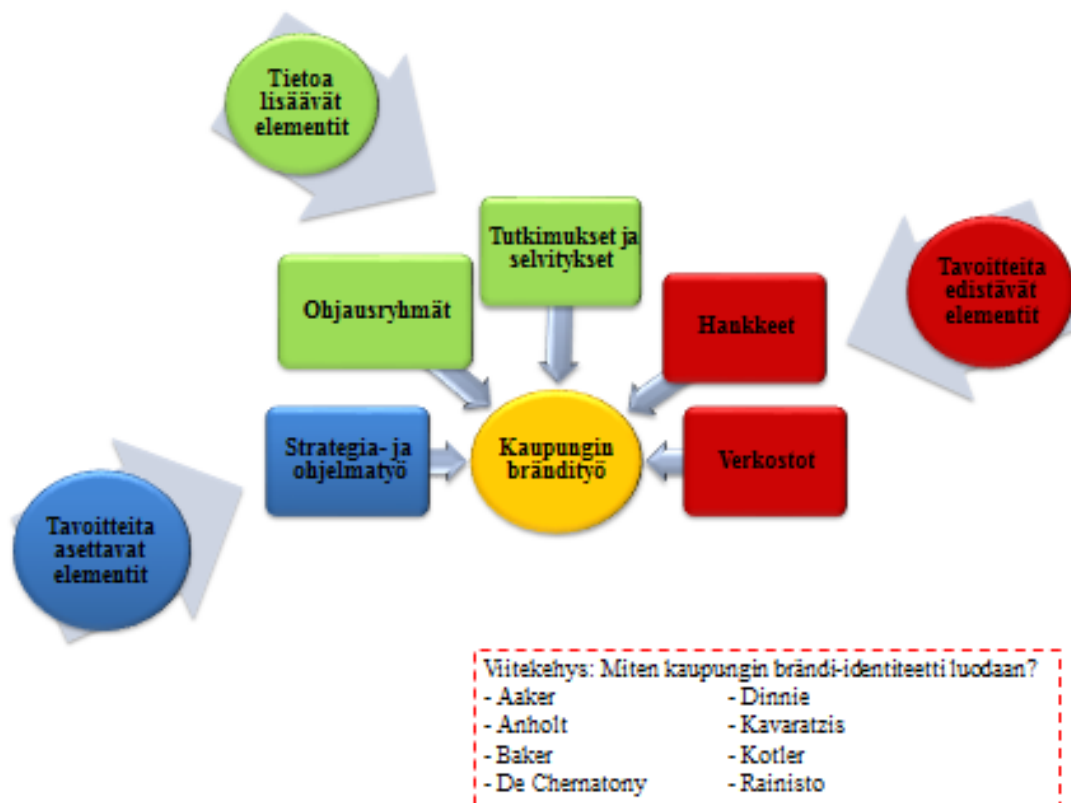
Kaupungin brändi-identiteetin luominen on haastava ja monitahoinen prosessi. Siihen kohdistuu monenlaisia intressejä sekä kaupungin organisaation sisältä että ulkoa. Tulee ottaa huomioon eri sidosryhmien näkökannat ja kuunnella päätöksentekijöitä. Tavallisilla asukkaillakin on sanansa sanottavana brändityössä, sillä kuten Kavaratzis (2004, 69) artikkelissaan painottaa, heillä on merkittävä rooli sekä markkinoijina että brändityön kohteena. Kaupunkibrändin luominen on kasvavan kaupunkijoukon keinovalikoimassa. Tämä tarkoittaa suurempaa määrää markkinoijia ja samalla vaikeutta erottautumiseen. On käytettävä enenevässä määrin aikaa ja ajatusta, jos aikoo olla voittavalla puolella paikan markkinoinnin kilpakentillä. Tämä vaatii kaupungeilta systemaattista ja ammattimaista suhtautumista brändityöhön. Brändi-identiteetin rakentamisprosessiakin on täten tarkasteltava erityisellä tarkkuudella.

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut Salon kaupungin brändityön prosessia tapaustutkimuksen keinoin. Aineiston keruu tapahtui osallistuvan havainnoinnin avulla. Tutkimusaineistoni muodostui niin kirjallisesta materiaalista, nauhoitetuista ohjausryhmien keskusteluista kuin omista muistiinpanoistanikin. Salon kaupungin kirjallinen materiaali (LIITE 1.) osoittautui lopulta primaariseksi aineistoksi, kuten toisessa pääluvussa jo tavoitteeksi asetin. Nauhoitetut keskustelut ja muistiinpanot tapaamisista tukivat hyvin primaarista aineiston osaa. Menetelmällisesti katsottuna käytin sisällönanalyysia ja teemoittelua aineiston analyysissa. Nämä menetelmät tuntuivat sopivan luonnollisesti tämän tapaustutkimuksen tekemiseen. Oikeastaan nämä menetelmälliset valinnat alkoivat täsmentymään jo aineistonkeruuvaiheessa. Teemoja, jotka auttoivat tutkimustehtävän ratkaisun hahmottamisessa, alkoi suhteellisen vaivattomasti nousta esiin. Siksi käytetyt menetelmät ja tehdyt valinnat ovat täysin perusteltuja. Toisaalta esitän itselleni tutkielman tekijänä kritiikkiä siitä, että olisin voinut kokeilla empiirisen analyysin osalta vielä yksityiskohtaisempaa teemoittelua tai jopa tyypittelyä. Aineistosta olisi voinut löytyä tällä tavoin joitakin näkökulmia, jotka nyt vielä jäivät paljastamatta. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena Salon kaupungin brändityöprosessin ollessa tutkittava tapaus. Toteutus aloitettiin alkusyksyllä vuonna 2010, kun Salon kaupungin brändityö alkoi. Tutkielman johdanto, menetelmällinen pohdinta ja viitekehyksen oli kirjoitettu pääosaltaan jo vuoden 2011 tammikuuhun mennessä. Aineiston analysointi, tulosten tulkinta ja päätelmien jäsentäminen on tapahtunut sen jälkeen. Kritiikkiä itselleni tutkielman tekijänä annan siitä, että tutkimustyön loppuunsaattaminen on kestänyt aloitushetkestä 3 vuotta ja 9

kuukautta. Tutkielman olisi saanut valmiiksi nopeammassakin aikataulussa. Toisaalta tietynlainen etäisyyden ottaminen on varmasti auttanut aineiston analysoinnissa ja etenkin tulosten tulkinnassa sekä päätelmien tekemisessä.

Tavoitteena tätä tutkimusta tehdessäni on ollut selkeän kuvauksen luominen brändi-identiteetin rakentamisprosessista. Päättökysymyksenä on ollut kysymys ”Miten kaupungin brändi-identiteetti luodaan?”. Päättökysymyksen ollessa melko laaja kokonaisuus olen käyttänyt apuna kolmea osaongelmaa, jotka ovat jakaneet tutkimusongelmaa ratkaistavissa oleviin palasiin. Ratkaistavana osaongelmana ja samalla osatavoitteenani on ollut hahmottaa brändi-identiteetin rakentamisprosessin keskeiset elementit. Toisena osaongelmana minulla on ollut selvittää, miten kaupungin brändi-identiteetin rakentamisprosessi organisoidaan ja miten se kytkeytyy kaupungin strategiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen. Kolmannen osaongelman ratkaisuna olen valaissut brändi-identiteetin jalkauttamisen ja brändiviestinnän toteuttamisen keinoja tutkitun tapauksen pohjalta. Kaikki ratkaisuni eivät sovellu jokaisen kaupungin ja kunnan käyttöön, sillä samat keinot ja elementit saattavat hyvinkin olla epäedullisia tai hyödyttömiä toiselle, jos taas toiselle ne sopivat. Kaupungit ovat lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan erilaisia. Uskon kuitenkin, että olen löytänyt päteviä ratkaisuja asetettuun tutkimusongelmaan ja asetettuihin osaongelmiin.

Tutkimuksen osaongelmiin vastaaminen tuottaa ratkaisun päättökysymyksen. Koko kaupungin brändi-identiteetin luomiseen liittyvä prosessi on niin valtava kokonaisuus, että se on järkeväkin jakaa pienempiin osiin, jotta sen jäsentyminen on helpompi ymmärtää. Tämän kappaleen jälkeen näkyvä kuvio (KUVIO 15.) havainnollistaa analyysini keskeisimmät havainnot ja vastaa tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan kaupungin brändi-identiteetin rakentamisprosessin keskeisimmistä elementeistä. Ydin muodostuu tutkitun tapauksen brändi-identiteetin elementeistä: *Strategia- ja ohjelmatyö, Ohjausryhmät, Tutkimukset ja selvitykset, Hankkeet* sekä *Verkostot*.



KUVIO 15. Kaupungin brändityön keskeiset elementit

Strategia- ja ohjelmatyöhön sisältyvät niin kunnan strategia-asiakirjat, tasapainotettu tulokortisto, elinkeinopoliittinen ja toimintaympäristön muutokseen liittyvä ohjelmatyö ja mahdolliset muut brändityöhön kiinteästi liittyvät ohjelmat. Ohjausryhmät ovat brändityötä ohjaavia ryhmiä, joissa on kattava edustus kaupungin elinkeinoelämästä, korkeakouluista sekä poliittisista luottamusmiehi- ja viranhaltijaorganisaatiosta. Ohjausryhmän tarkoituksena on ohjata brändityötä haluttuun suuntaan ja niiden tarkoituksena on myös sitouttaa sidosryhmiä brändi-identiteetin rakentamisprosessiin. Tässä on nähtävissä selkeä yhteys Bakerin (2012, 95) teoriaan kohderyhmätapaamisista ja työpajoista, joihin osallistuu teorian mukaan yleensä kahdeksasta viiteentoista henkilöä ja tavoitteena on saada tietoa asenteista kaupunkia kohtaan, brändin asemoinnista ja asemoinnin vaihtoehtoista.

Tutkimukset ja selvitykset ovat brändityötä tukevia tutkimuksia, kunnasta koettuja mielikuvia ja sen vetovoimaa selvittäviä tutkimuksia sekä muita brändin luomista ohjaavia selvityksiä. Hankkeet tarkoittavat yhteishankkeita muiden organisaatioiden (yritykset, kunnat, maakuntaliitot, verkostot) kanssa ja kaupungin omia hankkeita (esimerkiksi Invest in -hankkeet) brändityön edistämiseksi. Verkostoelementti sisältää kaiken verkostoissa tehtävän työn - alueen elinkeinoelämän, muiden kuntien, maakunnallisten ja valtakunnallisten julkisalan

tahojen ja korkeakoulujen kanssa. Verkostoyhteistyö on tärkeä elementti kaupungin brändin luomisen kannalta. Kansainvälisten verkostojen tärkeys korostuu tulevaisuudessa – etenkin kaupungin kilpailukykyä mitattaessa.

Ytimen ympärillä olevat nuolet kuvaavat yleisempiä luokkia, joihin elementit voidaan jakaa. *Luokat* yleistävät elementit brändityön *tavoitteita asettaviksi, tietoa lisääviksi ja tavoitteita edistäviksi*. Luokat ovat hyödyllisiä, kun kaupungin brändityötä tehdään erilaisissa kaupungeissa eri lähtökohdista eivätkä täten kaikki elementit välttämättä sovellu jokaisen paikan brändityötä tekevän kaupungin keinovalikoimaan. Tavoitteita asettavat elementit ovat brändityön elementtien selkäranka. Ne ovat koko brändi-identiteetin rakentamisprosessin perusta, johon sisältyy kaupungin visio, missio ja arvot. Tietoa lisäävät elementit ovat brändityön aivot, jotka ohjaavat brändi-identiteetin rakentamisprosessia. Tietoa lisäävistä elementeistä saatu informaatio antaa myös mahdollisesti käskyjä korjausliikkeiden tekemiseen. Tavoitteita edistävät elementit ovat brändityön lihaksisto, joka pitää brändi-identiteetin rakentamisprosessin liikkeessä. Jatkuva benchmarking-toiminta yhteistyö- ja verrokkikuntiin nähden sekä brändi-identiteetin asemoinnin arviointi ovat avaintekijöitä brändityön onnistumisessa. Kuvion (KUVIO 15.) oikeassa alalaidassa sijaitseva punaisella katkoviiivalla erotettu laatikko muistuttaa tutkielman päätutkimusongelmasta ja tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esittelystä aikaisemmasta tutkimustiedosta.

Toisen osaongelman kohdalla on määrä tulkita brändi-identiteetin rakentamisen organisointia sekä rakentamisprosessin integroitumista kaupungin strategiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen. Tämän osaongelman ensimmäiseen osaa eli rakentamisen organisointiin vastaavat erityisesti ohjausryhmätyöskentely, Salon kaupungin vetovoimatutkimus ja brändityön tutkimusosion raportti. Kaikki nämä brändityön osat ovat myös kiinteästi suhteutettavissa aiempaan tutkimustietoon. Nimittäin Bakerin (2012, 94 - 96) viitekehys primaarisesta datasta brändin luomisessa antaa yhtymäkohtia tämän tutkimuksen tuloksille. Ohjausryhmät ovat rinnastettavissa Bakerin (2012, 95) kohderyhmätapaamisiin ja työpajoihin. Salon kaupungin vetovoimatutkimus ajaa saman asian kuin mielikuvatutkimukset (Baker 2012, 94). Salon kaupungin brändityön tutkimusosion raportti on sisällöltään verrattavissa sidosryhmäkyselyyn Bakerin teoriassa (2012, 95), sillä brändityön tutkimusosiossa tavoiteltuja 100 informanttia ja heidän näkemyksiään ei olisi pystytty muuten saamaan mukaan brändityöhön. Toisen osaongelman toista osaa, brändi-identiteetin rakentamisprosessin integroitumista kaupungin strategiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen, jäsentävät perusteellisesti Salon kaupungin strategia-asiakirjat, elinkeinopoliittinen ohjelma ja Salon

seudun rakennemuutossuunnitelma. Lisäksi Salo Competence Mapping -kartoitus sopii tämän osaongelman hahmottamiseen verrattain hyvin. Nämä neljä empiirisen aineiston osaa antavat vastauksia kuuteen kysymykseen, joita Dinnien kirjassa kehoitetaan (2011, 19) esittämään, kun brändityö ja strateginen kehittäminen kytketään toisiinsa:

- Mitkä globaalit, kansalliset ja alueelliset megatrendit tulevat vaikuttamaan talouden, ympäristön, yhteiskunnan ja teknologian kautta keskipitkällä aikavälillä kaupungin toimintaan?
- Mitkä ovat toiminnan keskipisteitä kaupungissa olevien resurssien ja osaamisen kannalta?
- Mitkä resurssit ja osaamisen alat voivat olla kaupungille mahdollisuuksia pohjautuen edellä mainittuihin megatrendeihin?
- Kuinka ainutlaatuisia ja erottuvia edellä mainitut resurssit ja osaamisen alat ovat?
- Onko olemassa alueellisia tai kansallisia aloitteita, joita voisi edistää yhteisillä strategioilla ja käytännön toimilla?
- Miten pystymme samaan aikaan ja pitämään yllä tasapainoisesti nykyisiä taloudellisia menestystekijöitä, mutta kuitenkin kehittämään uusia menestystekijöitä, jotka ovat myös erottautumistekijöitämme?

Salon kaupungin strategia-asiakirjoissa, elinkeinopoliittisessa ohjelmassa ja rakennemuutossuunnitelmassa vastataan laaja-alaisesti ensimmäiseen kysymykseen. Salo Competence Mapping -kartoitus antaa vastauksia toiseen, kolmanteen ja neljanteen kysymykseen osaamisen ja resurssien osalta. Erityisesti Salon kaupungin elinkeinopoliittisen ohjelman ja Salon seudun rakennemuutossuunnitelman sisällöt antavat taas vastauksia kahteen viimeiseen kysymykseen.

Kolmannen osaongelman ratkaisu jäsentää kaupungin brändi-identiteetin jalkauttamiseen ja brändiviestinnän toteutukseen liittyviä keinoja tutkitun tapauksen valossa. Brändi-identiteetin jalkautuksen ylivoimaisesti parhaimpana keinona on brändikäsikirja. Salon kaupungin brändikäsikirjassa on monipuolinen ohjeistus brändi-identiteetin jalkauttamisesta, sen vaiheistuksesta ja elementeistä aina tavoitteista ja kattoviestistä toimintasuunnitelmaan asti. Teoreettisessa viitekehyksessä oli maininta Bakerin (2012, 173) määritelmästä brändikäsikirjasta ja siitä, ettei käsikirjassa ole kyse hänen mukaansa pelkästään ulkoasusta ja logosta vaan brändi-identiteetin syvällisemmästä olemuksesta. Brändikäsikirjasta tulisi saada selville se, mistä kyseisessä brändissä todella on kyse.

Brändiviestinnän toteutuksen osalta tutkielman empiirisistä tuloksista nousee esiin kolme asiaa. Uuden Salon viestinnän käsikirja, Varsinais-Suomen yhteismarkkinointihanke 2010–2012 ja uuden kaupungintalon rakentaminen ovat huomionarvoisia asioita brändiviestinnän kannalta. Uuden Salon viestinnän käsikirja edustaa sekundaarisen viestinnän (Kavaratzis 2004, 68 - 69) muotoa. Käsikirja antaa eväitä viestintään etenkin kaupungin työntekijöille uuden kaupungin sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Näin se parantaa viestinnän kompetenssia, jota Kavaratzis painottaa (2004, 69) toisena elementtinä sekundaarisen viestinnän onnistumisen kannalta. Varsinais-Suomen yhteismarkkinointihanke on myös perinteistä viestintää ja on luettavissa sekundaariseksi viestinnäksi Kavaratzisin viitekehyksen perusteella (2004, 68). Salon uusi kaupungintalo on konkreettinen ja näkyvä uuden aikakauden symboli. Kaupungintalo on vihitty käyttöön syksyllä 2011 ja osuu täten sopivasti – tahallisesti tai tahattomasti – brändityön brändiviestinnän toteuttamisen vaiheeseen. Uuden kaupungintalon rakentaminen brändiviestinnän toteuttamisen keinona kuvaa todella hyvin primaarista viestintää (Kavaratzis 2004, 67 - 68). Brändiviestinnän toteuttamista Salon kaupungissa on sinänsä vaikea arvioida tässä tutkielmassa, sillä aineistoon kuului hyvin vähän sellaista materiaalia, jota voi brändiviestinnäksi kutsua.

Nyt purettuani osaongelmien ratkaisut ja suhteutettuani ne teoreettiseen viitekehykseen palaan jälleen päätutkimusongelmaan. Miten kaupungin brändi-identiteetti luodaan? Sainko vastatuksi osaongelmien ratkaisuille tähän laajaan kysymykseen? Voi olla, että täydellistä vastausta tuohon kysymykseen ei olekaan. Olen kuitenkin kaiken tämän tutkimuksen aineiston analyysin perusteella saanut monia vahvistuksia teoreettisen viitekehyksen kautta siihen, miten kaupungin brändi-identiteetti voidaan luoda. Tapoja ilmeisesti on yhtä monta kuin on brändi-identiteettiä rakentavia kaupunkejakin. Joka tapauksessa tämän tutkielman päätelmänä on jäsenitys brändi-identiteetin rakentamisprosessin keskeisistä elementeistä (KUVIO 15.) ja teoreettisesti koeteltuja empiirisiä tuloksia siitä, miten brändi-identiteetin rakentaminen voidaan organisoida ja miten rakentamisprosessi kytkeytyy kaupungin strategiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen. Lisäksi olen saanut aikaan tutkimustietoa siitä, miten kaupungin brändi-identiteetin luomisprosessin loppuvaiheessa jalkauttaminen ja brändiviestintä voidaan toteuttaa.

Tämän tutkielman tulokset ja niiden tulkinta antavat perustason tietoa paikan markkinoinnin harjoittajille. Tulokset ovat sovellettavissa kokonaan tai suurelta osin kaikkiin suomalaisiin kaupunkeihin. Tämän tutkimuksen tehtävänasetteluun ei sisältynyt osiota brändityöhön kuuluvasta mittaamisesta ja seurannasta. Mielestäni tulee muistaa, että mittaaminen ja seuranta

ovat kuitenkin kaikessa markkinoinnissa, niin myös paikan markkinoinnissa, erittäin tärkeitä asioita, jotka tulee huomioida brändityössäkin alusta asti. Brändityön onnistumisen seurannan tulee olla systemaattista. Onnistumiset ja epäonnistumiset tulee olla mitattavissa ja todennettavissa, vaikka vetovoimatekijöissä painotetaan nykyään pehmeitä tekijöitä ja tarinallisuutta yhä enemmän. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta mittaaminen ja seuranta voidaan helposti unohtaa, kun päästään tarinoiden ja ”hyvän pöhinän” valtaan.

Tämän tutkielman tehtävänasettelussa, viitekehyksessä ja empiirisessä analyysissä korostuu strategisen ja ohjelmallisen kehittämisen kytkeytyminen kaupungin brändi-identiteetin rakentamisprosessissa. Tämä lähestymistapa saattaa sopia suomalaisille kaupungeille hyvin, sillä suurimmassa osassa kaupunkia strategia-asiakirja ja strateginen kehittäminen ohjaavat toimintaa hyvin voimakkaasti. On siis hyödyllistä hakea tähän jo valmiiksi keskeiseen johtamisen välineeseen kytkeytymisen mahdollisuuksia, jottei kumpikaan (brändityö tai strategiatyö) jää irralliseksi kaupungin muusta toiminnasta. Toisaalta on kuitenkin muistettava, että kaikkia brändi-identiteetin rakentamisprosessin elementtejä tarvitaan, kun luodaan menestyksestä kaupunkibrändiä. Tarvitaan sekä kovia että pehmeitä vetovoimatekijöitä. Tarvitaan strategista ja ohjelmallista kehittämistä sekä verkostotyötä kaupungintalon ulkopuolellakin. Kaupunkibrändin luominen ja hallinta on nykyaikana vaativa osa kaupungin johdon työtä. Hektisessä arjen työssä saattaa unohtua, mikä on olennaista kaupungin menestymisen kannalta. Sellaisena hetkenä tämä tutkielma virkistää varmasti muistia siitä, mikä on keskeistä ja mikä on hölynpölyä.

Minkälaista paikan markkinointi on tulevaisuudessa? Mitkä ovat kaupunkibrändin hallinnan uudet muodot? Mitä asioita tulisi tehdä eri tavalla ja paremmin kuin nyt? Ainakin Salon kaupungilla on ilmennyt brändityön jälkeen valtavia haasteita, kun Nokia on ajanut alas Salon tehtaan toiminnot. Kaupunkien toimintaympäristön muutos on jatkuvaa ja muutostahti kiihtyvä. Tämä ei ole välttämättä huono kehityssuunta. Elävät ja muutoksen mukana muuttuvat kaupungit pystyvät lopulta hyötymään tästä notkeutensa ansiosta. Suomen suuret ja keskisuuret kaupungit tarvitsevat sittenkin toisiaan kilpailussa osaavasta työvoimasta ja sijoituksista. Suomalaiset kaupungit eivät ole kilpailijoita keskenään. Brändityönkin saralla olisi hyvä, jos kaupungit tekisivät enemmän yhteistyötä. Toisaalta suomalaisessa paikan markkinoinnissa ei osata vielä hyödyntää vahvoja tarinoita tarpeeksi. Työ jää helposti pelkäksi pintaraapaisuksi. Olisi täten kiinnitettävä enemmän huomiota ulkoasuun ja logon taakse. Kun brändin olemus on viimeistelty ja hiottu kuin timantti, ulkoasu ja logo tulevat itsestään.

LÄHTEET

Aaker, D. (1996) Building strong brands. New York: Free Press.

Aaker, D. (1991) Managing brand equity – capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press.

Ambler, T. & Styles, C. (1995) Brand Development: Towards a process model of extension decisions. Centre for marketing, London Business School.

Anholt, S. (2007) Competitive Identity: The New Brand Management for Nation, Cities and Regions. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Baker, B. (2012) Destination Branding for Small Cities. 2nd edition. Portland: Creative Leap Books.

Besanko, D., Dranove, D. & Shanley, M. (1996) Economics of strategy. New York: John Wiley and Sons.

Castells, M. (1996) The Rise of the Network Society. Volume I: The Information Age: Economy, Society, and Culture. Oxford: Blackwell Publishers.

De Chernatony, L. (2001) From brand vision to brand evaluation. Strategically building and sustaining brands. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann

De Chernatony, L. (1999) Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. Journal of Marketing Management Vol. 15, No. 1-3. Oxford: Taylor & Francis Group Ltd.

De Chernatony, L. & McDonald, M. (1998) Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann

Dinnie, K. (2011) City Branding: Theory and Cases. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönfors, M. (2010) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus. Jyväskylä.

Gummesson, E. (1991) Qualitative Methods in Management Research. Newbury Park: Sage Publications.

- Haveri, A. & Anttiroiko, A-V.** (2009) Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L-M. Governance – uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopiston laitosten julkaisut.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review. Vol. 70, No. 1. Boston: Harvard Business Publishing.
- Kapferer, J-N.** (1997) Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. Lontoo: Kogan Page Ltd.
- Kapferer, J-N.** (1992) Strategic brand management. Lontoo: Kogan Page Ltd.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J.** (2006) City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? Place Branding, 2.
- Kavaratzis, M.** (2004) From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brand. Place Branding 1(1), 58-73.
- Kostiainen, J.** (2002) Urban Economic Policy in the Network Society. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto ry.
- Kotler, P.** (2003) Marketing management. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, P.** (1997) Marketing management: analysis, planning, implementation and control. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D.** (1999) Marketing places Europe. Lontoo: Pearson Education Ltd.
- Laaksonen, S. & Rainisto, S.** (2008) Brändin tarina. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Laitinen, H.** (1998) Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E.
- Moilanen, T. & Rainisto, S.** (2008) Suomen maabrändin rakentaminen. Helsinki: Ulkoministeriö.
- Murphy, J.M.** (toim.)(1998) Brands: the new wealth creators. Lontoo: MacMillan Press.
- Rainisto, S.** (2008) Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä: Case Helsinki ja Case Lahti. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

- Rainisto, S.** (2004) Kunnasta brändi? Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Rainisto, S.** (2003) Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States. Espoo: Monikko Oy.
- Rhodes, R.** (1996) The New Governance: Governing without Governance. Political Studies 44, 1996.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J.** (2007) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Srinivasan, T.C.** (1987) An integrative approach to consumer choice. Teoksessa Wallendorf, M. & Anderson, P. (toim.) Advances in consumer research. Provo: Association for consumer research.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uusitalo, H.** (1991) Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.
- Valtioneuvoston kanslia** (2011) Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Saatavilla <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf> Viitattu: 23.4.2014.
- Yin, Robert K.** (1994) Case study research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

LIITE 1.

Tutkielman empiirinen aineisto:

- Salon kaupungin strategia 2010
- Salon kaupungin strategia 2011
- Salon kaupungin Taskutieto-esite
- Salon seudun rakennemuutossuunnitelma
- Salon kaupungin elinkeino-ohjelma 2010-2013
- Salon kaupungin vetovoimatutkimus 2009: Muuttajat ja yrityspotentiaali
- Brändityön tutkimusosion raportti
- Minä ja Salo-kuva: Uuden Salon viestinnän käsikirja
- Salo Competence Mapping
- Invest in Salo -hankkeen materiaalit
- Varsinais-Suomen yhteismarkkinointihanke 2010–2012
- Seutukaupunkiverkoston bränditiekartta
- Salon kaupungin brändikäsikirja

LIITE 2.

Salon kaupungin brändityöryhmän kokoonpano:

- Antti Rantakokko, kaupunginjohtaja
- Hannu Salminen, kehitysjohtaja
- Teija Järvelä, viestintäpäällikkö
- Anne Nenonen, markkinointipäällikkö
- Jarmo Heimo, kaupunkisuunnittelujohtaja
- Irma Nieminen, hallintojohtaja

Salon kaupungin brändityön ohjausryhmän kokoonpano (edellä mainittujen viranhaltijoiden lisäksi):

- Turun ammattikorkeakoulun Salon toimipisteen edustajat
- Nokia Oyj:n Salon toimipisteen edustaja
- SDP:n valtuustoryhmän edustaja
- Kokoomuksen valtuustoryhmän edustaja
- Keskustan valtuustoryhmän edustaja
- Vihreän Liiton valtuustoryhmän edustaja
- Vasemmistoliiton valtuustoryhmän edustaja
- Kristillisdemokraattien valtuustoryhmän edustaja
- Perussuomalaisten valtuustoryhmän edustaja